ROGER FISHER
DANIEL SHAPIRO

beyond reason

SỨC MẠNH *của* TRÍ TUỆ CẢM XÚC

Bí quyết đàm phán bất bại

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Đan Châu *dịch*

First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

SỨC MẠNH CỦA TRÍ TUỆ CẢM XÚC

First News

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng Biên tập

ĐINH THỊ THANH THỦY

Biên tập: Phạm Thị Hải Âu

Bìa & Trình bày: Phương Thảo

Sửa bản in: Hồng Hải

Tác giả: Roger Fisher và Daniel Shapiro

Dịch: Đan Châu

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Q.1 - TP.HCM

ĐT: 38225340 - 38296764 - 38247225 - Fax: 84.8.38222726

Email: tonghop@nxbhcm.com.vn

Sách online: www.nxbhcm.com.vn / Ebook: www.sachweb.vn

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 1

62 Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1, TP.HCM - ĐT: 38 256 804

NHÀ SÁCH TỔNG HỢP 2

86 - 88 Nguyễn Tất Thành, Q.4, TP.HCM - ĐT: 39 433 868

Thực hiện liên kết

Công ty TNHH Văn hóa Sáng tạo Trí Việt (First News)

11H Nguyễn Thị Minh Khai, P. Bến Nghé, Q.1, TP. HCM

Số lượng 2.000 cuốn, khổ 14.5 x 20.5 cm tại Công ty Cổ phần In Scitech (D20/532H Nguyễn Văn Linh, H. Bình Chánh, TP. HCM). XNĐKXB số 314-2019/CXBIPH/25-17/THTPHCM ngày 23/01/2019 - QĐXB số 234/QĐ-THTPHCM-2019 ngày 06/03/2019. ISBN: 978-604-58-8862-9. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2019.

LỜI NÓI ĐẦU

Là con người thì không ai không có cảm xúc, hiển nhiên như việc chúng ta không thể ngừng suy nghĩ vậy.

Điều quan trọng là chúng ta phải biết cách khơi dậy những cảm xúc tích cực ở cả người khác lẫn chính bản thân mình.

Trong đời sống hằng ngày, có vô số tình huống đòi hỏi chúng ta phải tiến hành thương lượng, chẳng hạn như khi bàn bạc xem nên đi đâu ăn tối, thỏa thuận giá cả của một chiếc xe đạp cũ, hay khi nào là thời điểm thích hợp để chấm dứt hợp đồng với một nhân viên. Và trong bất cứ khoảnh khắc nào của cuộc đời, cảm xúc luôn luôn hiện hữu trong mỗi chúng ta. Cảm xúc đó có thể là tích cực nhưng cũng có thể là tiêu cực. Những cảm xúc như hân hoan, mãn nguyện được gọi là tích cực; trong khi đó, giận dữ, tuyệt vọng, mặc cảm tội lỗi là những đại diện cho dạng cảm xúc tiêu cực.

Vậy, chúng ta nên làm gì để những cảm xúc của người khác và của cả chính chúng ta không ảnh hưởng đến quá trình thương lượng? Cho dù chúng ta có cố tình không quan tâm đến cảm xúc của mình thì chúng vẫn không thể tự nhiên biến mất được. Cảm xúc có thể là nguyên nhân khiến cho chúng ta trở nên rối trí, thậm chí làm tiêu tan mọi nỗ lực hướng đến sự thỏa thuận. Mặt khác, chúng có thể đánh lạc hướng, làm phân tán sự chú ý và kéo chúng ta chệch khỏi quỹ đạo của những vấn đề chính yếu và cấp thiết.

Quyển *Sức mạnh của trí tuệ cảm xúc* là công cụ hữu hiệu trong cái túi khôn của nhà đàm phán giúp chúng ta hóa giải vấn đề này. Quyển sách hé lộ các phương thức giúp khơi dậy những cảm xúc tích cực, đồng thời triệt tiêu các cảm xúc tiêu cực. Khi đó, chúng ta có thể ứng phó linh hoạt, biết cách làm chủ cảm xúc cho bản thân và cả những người khác. Các cuộc đàm phán sẽ diễn ra trong bầu không khí thoải mái hơn, thuận lợi hơn và hiệu quả hơn. Kế sách này có khả năng giúp bạn giải quyết ổn thỏa mọi cuộc đàm

phán dù là khó khăn nhất, bất kể sự khó khăn ấy đến từ nguyên nhân chủ quan nào: sự thiếu tinh thần cộng tác của đồng nghiệp, sự chi li của người khéo mặc cả, hay ngay cả những rối rắm nảy sinh từ phía người bạn đời của bạn.

Qua quyển sách bạn đang cầm trên tay, chúng tôi mong muốn chia sẻ và cùng bạn khám phá những điều lý thú của ý tưởng này: CẢM XÚC trong quá trình đàm phán.

- Roger Fisher & Daniel Shapiro

Phần I
TỔNG QUAN VỀ CẢM XÚC

Chương 1
CẢM XÚC LÀ CON DAO HAI LƯỠI

Có bao giờ bạn rơi vào một tình huống căng thẳng như thế này chưa? Một khách hàng tiềm năng khuyến cáo sẽ hủy bỏ việc ký kết hợp đồng khi các hồ sơ cần thiết gần như đã hoàn tất. Người chủ đại lý xe hơi thông báo rằng chiếc xe mà bạn mới mua không được bảo hiểm các vấn đề liên quan đến động cơ. Con bạn tỏ vẻ ngoan cố, nhất mực không chịu mặc áo ấm đến trường dù ngoài trời đang lạnh.

Vào những trường hợp này, khi mà máu trong người bạn như muốn sôi lên thì hẳn là việc khuyên bạn sử dụng lý trí để thương lượng dường như không thích hợp. Dù rất muốn tự chủ, tránh những biểu hiện tiêu cực, vô lý, nhưng có lúc bạn vẫn không thể ngăn mình thốt ra những câu đại loại như:

- Ông đừng bao giờ làm như vậy với tôi. Ông có biết là tôi sẽ bị đuổi việc nếu bản hợp đồng này bị hủy không?

- Làm ăn kiểu gì mà bê bối vậy hả? Ông không sửa xe cho tôi thì không xong đâu đấy!

- Dù muốn hay không thì con cũng phải mặc áo khoác. Mặc vào ngay cho mẹ!

Hoặc bạn cố kiềm chế để không biểu lộ cảm xúc của mình ngay lúc đó, nhưng sau đó trong lòng bạn cảm thấy bứt rứt, khó chịu suốt cả ngày. Điều đó chứng tỏ rằng cho dù bạn có bộc lộ cảm xúc của mình hay không thì chúng vẫn chi phối bạn. Bạn có thể gây ra những tổn hại đến cơ hội đi đến thỏa thuận với phía đối tác, ảnh hưởng không tốt đến mối quan hệ hiện tại, có khi buộc bạn phải

trả một cái giá rất đắt!

Việc thương lượng thành công một vấn đề liên quan cả đến cái đầu táo bạo và cái gan dám nghĩ dám làm, cả về lý lẫn tình. Những lúc như thế, bạn cần đến những lời khuyên để xử lý các cảm xúc của mình. Đàm phán, thương lượng không chỉ đơn giản là một cuộc đấu lý, và con người cũng không phải là chiếc máy vi tính được lập trình sẵn. Cùng với những mối quan tâm sẵn có, bạn chính là nhân tố, là phần không thể thiếu của cuộc đàm phán. Cảm xúc của bạn và của cả những người khác nữa cũng sẽ hiện diện và tham gia vào quá trình đàm phán đó.

CẢM XÚC LÀ GÌ?

Theo nhận định của hai nhà tâm lý học Fehr và Russell thì "*cảm xúc là thứ mà tất cả mọi người đều biết nhưng không thể định nghĩa được*". Về ngữ nghĩa, cảm xúc có thể được coi là sự trải nghiệm bằng cảm giác. Bạn chỉ cảm nhận được cảm xúc chứ không nghĩ ra nó. Khi nghe một lời nói, hay chứng kiến một hành động có ý nghĩa đối với bản thân, các cảm xúc của bạn sẽ lập tức hiện ra, đồng thời xuất hiện những suy nghĩ tương đồng, những thay đổi về mặt sinh lý và cảm giác thôi thúc muốn được làm một điều gì đó. Chẳng hạn, nếu một sinh viên khóa dưới bảo bạn ghi lại nội dung của một buổi thảo luận ở trường, có lẽ lúc ấy bạn sẽ tức giận và nghĩ rằng: "*Thằng nhóc đó nghĩ nó là ai mà dám sai bảo mình chứ?*". Kết quả là tình trạng áp lực máu trong cơ thể bạn tăng cao, dẫn đến những thay đổi về mặt sinh lý, đồng thời bạn cũng rất muốn cho cậu ta một trận ra trò.

Có hai loại cảm xúc, đó là cảm xúc tích cực và cảm xúc tiêu cực. Những cảm xúc tích cực như tự hào, hy vọng, thư thái sẽ tạo cho chúng ta cảm giác hưng phấn, vui tươi và thoải mái. Trong một cuộc đàm phán, nếu trong bạn tồn tại những cảm xúc tích cực về một người nào đó, thì cơ hội hình thành một mối quan hệ trên nền tảng của thiện chí, sự tín nhiệm, hiểu biết lẫn nhau và cảm giác "*đồng bộ*" là rất lớn. Ngược lại, những cảm xúc tiêu cực như nóng giận, thất vọng,... sẽ khiến cho chúng ta rơi vào trạng thái kém vui, và điều này ảnh hưởng nghiêm trọng đến khả năng tạo dựng các mối quan hệ tương thông(*).

(*) Theo một chiến lược đàm phán thông thường thì cảm xúc tích cực có khả năng thúc đẩy sự hình thành các mối quan hệ tương thông và quan hệ cộng tác lớn hơn so với cảm xúc tiêu cực. Tuy nhiên, nếu được vận dụng một cách khéo léo, cơn nóng giận của cảm xúc tiêu cực cũng có thể tạo nên cơ hội để hai bên ngồi với nhau và làm rõ vấn đề.

CẢM XÚC VÀ NHỮNG TRỞ NGẠI TRONG QUÁ TRÌNH ĐÀM PHÁN

Cảm xúc có thể đánh lạc hướng chú ý của bạn khỏi những vấn đề chính yếu. Chỉ cần một trong hai người cảm thấy không vui, cả hai sẽ phải đối mặt với tình trạng cảm xúc bị xáo trộn. Bạn sẽ bỏ ngoài tai mọi lý lẽ? Sẽ nhận tất cả lỗi về phần mình? Sẽ im lặng trong khi cơn tức giận đang bùng lên trong người? Và rút cuộc, mọi nỗ lực mong đạt được một thỏa thuận có thể làm hài lòng đôi bên phải nhường chỗ cho cái tôi cố hữu hay ý định công kích đối phương.

Cảm xúc có thể làm hỏng một mối quan hệ. Trong tình yêu, những cảm xúc thiếu kiểm soát vẫn có thể được chúng ta chấp nhận, nhưng trong đàm phán, chúng là chướng ngại vật làm giảm khả năng hành xử khôn ngoan của bạn. Một khi những cảm xúc tiêu cực trỗi dậy, chúng có thể che mờ cả lý trí, hủy hoại các mối quan hệ của bạn với mọi người. Khi tức giận, bạn có thể mất kiểm soát bản thân và có những hành động không đúng mực, như ngắt ngang lời đối tác mà bạn cho là có cách nói chuyện dông dài trước khi người ấy kịp đề cập đến triển vọng của một thỏa thuận khả thi giữa hai người. Bất mãn trước hành động khiếm nhã đó, đối phương có thể sẽ từ chối giúp đỡ hay ủng hộ bạn về sau này như một cách ăn miếng trả miếng.

Cảm xúc có thể khiến bạn bị lợi dụng. Nếu bạn chần chờ khi đưa ra một lời đề nghị hay ngập ngừng khi nêu các quyền lợi bản thân thì bạn đã tự bộc lộ điểm yếu của mình cho người khác thấy. Lúc ấy, chỉ cần chú ý quan sát, họ có thể biết được rằng bạn xem trọng lời đề nghị, các vấn đề và mối quan hệ của đôi bên ở mức độ nào từ chính các biểu hiện cảm xúc của bạn. Và có thể họ sẽ dùng những cơ sở thông tin này để lợi dụng bạn.

SỨC MẠNH CỦA CẢM XÚC

Mặc dù mọi người vẫn thường cho rằng cảm xúc chính là tác nhân gây ra không ít trở ngại cho quá trình đàm phán và thực tế cũng đã chứng minh điều này, nhưng cảm xúc cũng có những giá trị nhất định. Cảm xúc có thể giúp chúng ta đạt được mục đích của cuộc đàm phán, dù nó nhằm thỏa mãn quyền lợi cá nhân hay để cải thiện một mối quan hệ đang trên đà lung lay. Câu chuyện sau sẽ giúp chúng ta hiểu hơn về vai trò của cảm xúc trong đàm phán trên chính trường.

Tổng thống Hoa Kỳ Jimmy Carter(*) từng vận dụng thành công

sức mạnh của cảm xúc vào tiến trình đàm phán hòa bình giữa Israel và Ai Cập. Ông đã mời Thủ tướng Israel là Menachim Begin và Tổng thống Ai Cập Anwar Sadat đến Trại David để bàn bạc về vấn đề này. Mục đích chính của động thái này là nhằm giúp cho hai vị nguyên thủ quốc gia có thể đi đến việc ký kết một hiệp ước hòa bình. Nhưng sau 13 ngày đàm phán, việc thương lượng đã không đạt được kết quả như mong đợi. Phần vì người Do Thái (chỉ Thủ tướng Israel) đã không nhìn thấy triển vọng tốt đẹp nào một khi hạ bút ký kết thỏa thuận giữa ba bên.

(*) Jimmy Carter (sinh năm 1924): Tổng thống thứ 39 của Hoa Kỳ (nhiệm kỳ 1977 – 1981).

Tổng thống Jimmy Carter đã bỏ không ít thời gian và công sức cho tiến trình hòa bình này, nên ông hoàn toàn có lý do để thể hiện sự thất vọng của mình. Như một biện pháp cứng rắn nhằm vãn hồi tình thế, Tổng thống Carter đã gởi đến Thủ tướng Begin lời cảnh báo buộc phía Israel phải chấp nhận đề xuất của ông nếu không muốn gánh chịu hậu quả. Nhưng cùng lúc, Tổng thống Carter cũng nhận ra rằng nếu gây áp lực thì Thủ tướng Begin có thể trở mặt, quay lưng lại với tiến trình đàm phán; và có thể khiến cho mối quan hệ cá nhân giữa hai nhà lãnh đạo trở nên xấu đi.

Hiểu được điều này, Tổng thống Carter đã có một cử chỉ khiến Thủ tướng Begin vô cùng xúc động. Trước đó, Thủ tướng Begin có hỏi xin những bức hình chụp ba nhà lãnh đạo có chữ ký riêng của từng người để làm quà tặng cho những đứa cháu mình. Jimmy Carter đã khéo léo đề tên của những đứa trẻ trên mỗi bức ảnh tặng rồi trao chúng cho Thủ tướng Begin. Cầm những tấm ảnh trên tay, đôi môi của người đứng đầu nhà nước Israel đã run lên vì xúc động khi đọc thành tiếng từng cái tên thân thương ấy. Sau đó, tiến trình đàm phán đã chuyển sang một trang mới khi cuộc trò chuyện giữa Carter và Begin xoay quanh những vấn đề riêng tư và cả quan điểm của họ về chiến tranh. Đến cuối ngày, Begin, Sadat và Carter đã cùng đặt bút ký vào Hòa ước Trại David.

Cuộc trò chuyện có tính khai thông giữa Tổng thống Carter và Thủ tướng Begin đã không thể diễn ra như mong đợi nếu như giữa họ không hiện hữu một mối quan hệ tốt đẹp. Thủ tướng Begin đã trình bày một cách thẳng thắn, không úp mở hay né tránh với Tổng thống Carter những vấn đề khó khăn về phía mình. Những cảm xúc tích cực đã làm nền tảng cho cuộc trò chuyện diễn tiến trong bầu không khí hết sức thoải mái, ngay cả khi đề cập đến các vấn đề khác biệt nghiêm trọng tưởng chừng như không thể hòa hợp được.

Nền tảng ấy không phải từ trên trời rơi xuống. Nó là thành quả mà cả Carter lẫn Begin cùng làm việc với nhau trên cơ sở của sự chân thành. Từ khoảng hơn một năm trước thời điểm diễn ra cuộc đàm phán, giữa họ đã bắt đầu hình thành một mối quan hệ khá thân thiết. Đó là lần gặp mặt tại Nhà Trắng khi cả hai bên cùng trò chuyện hết sức cởi mở, chân tình những vấn đề riêng về sự xung đột ở Trung Đông. Vài tháng sau, Tổng thống Jimmy Carter cùng phu nhân đã có nhã ý mời vợ chồng Thủ tướng Begin đến dùng buổi tối thân mật. Hai người đã nói chuyện rất nhiều về những vấn đề liên quan đến cuộc sống cá nhân, đề cập đến cả vấn đề Đức Quốc Xã đã sát hại cha mẹ và người anh em duy nhất của Begin trong vụ thảm sát Holocaust. Sau đó, trong quá trình diễn ra cuộc đàm phán ở Trại David, Tổng thống Jimmy Carter đã tỏ rõ thiện chí trong việc tìm kiếm con đường bình ổn và đem lại sự phát triển tốt đẹp chung cho các bên liên quan.

Không một ai trong số ba vị nguyên thủ quốc gia mong muốn cuộc đàm phán này thất bại. Bởi lẽ nếu thành công, thì cả ba bên đều sẽ đạt được những lợi ích nhất định. Và chính nhờ những cảm xúc tích cực đã giúp cỗ xe tam mã thẳng tiến theo một con đường hết sức thuận lợi.

Từ đó cho thấy, trong các cuộc thương lượng bất kể là mang tính quốc tế hay chỉ đơn thuần là những giao tế thường ngày, cảm xúc tích cực luôn đóng vai trò vô cùng quan trọng. Chúng có thể mang lợi ích đến cho bạn theo ba cách sau:

Cảm xúc tích cực mang lại những lợi ích quan trọng. Nếu trong bạn tồn tại những cảm xúc tích cực dành cho một đối tượng nào đó, những cảm xúc ấy sẽ giúp bạn xoa dịu nỗi sợ hãi, ngờ vực, và là động lực chuyển mối quan hệ giữa hai người từ thế đối đầu sang hợp tác. Thông qua quá trình cùng nhau đẩy lùi những khó khăn chung, bạn dần tạo dựng được niềm tin và cởi bỏ được tâm lý phòng thủ đối với người khác. Lúc ấy, bạn sẽ tự tin thổ lộ những ý tưởng mới mà không còn mang cảm giác sợ bị người khác lợi dụng.

Nhờ đó, bạn trở nên năng nổ hơn trong công việc và mối quan hệ giữa bạn với những người xung quanh ngày càng thắt chặt hơn. Bạn cũng trở nên cởi mở hơn để lắng nghe cũng như tìm hiểu những vấn đề mà đối phương quan tâm trong nỗ lực mong đạt được sự hợp tác và thông hiểu giữa đôi bên.

Cảm xúc tích cực củng cố một mối quan hệ. Cảm xúc tích cực có thể làm cho tinh thần bạn phấn chấn, đó là kết quả của quá trình

tương tác giữa người với người. Cảm xúc tích cực cũng có thể biến quá trình thương lượng thành một kỷ niệm đáng nhớ mà bạn có thể nuôi dưỡng thành một mối quan hệ thân tình. Nhờ vậy, bạn có thể tham gia vào quá trình thảo luận bằng một tinh thần thoải mái, thư thái mà không hề lo ngại rằng mình sẽ đánh mất sự tự chủ đến mức lạc đề khi bị người khác công kích trên phương diện cá nhân.

Mối quan hệ thân tình có thể là tấm khiên bảo vệ cho bạn. Nó cho phép bạn thẳng thắn bộc lộ ý kiến của mình, ngay cả khi ý kiến đó có bất đồng với người khác đi chăng nữa. Vì vậy, bạn hãy tin rằng cho dù hôm nay tình hình có trở nên căng thẳng thì ngày mai, mọi người sẽ lại cùng nhau tháo gỡ mọi gút mắc của vấn đề.

Cảm xúc tích cực hạn chế nguy cơ bị kẻ khác lợi dụng. Cảm xúc tích cực tuy có thể giúp bạn đạt được thỏa thuận như kỳ vọng, nhưng đôi khi chúng lại khiến bạn chủ quan mà hành động nhân nhượng hay tự tin thái quá. Tuy nhiên, không phải vì thế mà chúng tôi khuyên bạn nên kiềm chế các cảm xúc tích cực của mình, thay vào đó bạn hãy cân nhắc thận trọng hơn trước khi đưa ra bất kỳ quyết định nào. Bạn cần xem xét bản thỏa thuận có đáp ứng được những lợi ích chính đáng của bản thân trước khi tiến hành việc cam kết. Việc xem xét, đánh giá này cần dựa trên những tiêu chuẩn mang tính công bằng. Hơn nữa, bạn cũng cần nắm rõ giải pháp thay thế với sự đồng thuận từ phía những người tham gia và sử dụng nó một cách linh hoạt.

XỬ LÝ CẢM XÚC: NHỮNG BIỆN PHÁP KHÔNG PHÁT HUY TÁC DỤNG

Dù hầu hết chúng ta đều đã có nhận thức về mặt lợi và hại của cảm xúc, biết rằng chúng ảnh hưởng không nhỏ đến tiến trình đàm phán, nhưng có mấy ai được trang bị cách thức xử lý cảm xúc sao cho thỏa đáng. Làm thế nào để tận dụng tối đa những lợi ích do cảm xúc mang lại? Để trả lời cho câu hỏi này, các nhà nghiên cứu đã đưa ra một vài phương án, trong đó họ khuyên những nhà đàm phán nên triệt tiêu cảm xúc, bỏ mặc cảm xúc hoặc là xử lý chúng tức thời. Nhưng không có lời khuyên nào là thiết thực cả.

Triệt tiêu cảm xúc ư?

Bạn đừng hòng làm được điều đó!

Cũng như suy nghĩ, cảm xúc là yếu tố tồn tại hiển nhiên mà bạn không thể ngăn chặn được. Ở bất cứ thời điểm nào, dù ít hay

nhiều bạn cũng đều cảm nhận được sự hiện diện của cảm xúc bản thân. Đó là niềm vui hay nỗi buồn, sự hứng khởi hay chán chường, hài lòng hay bất mãn... Bạn biết đấy, điều khiển cảm xúc của con người không chỉ đơn giản như việc đóng mở một công tắc đèn.

Trường hợp của Michele là một ví dụ, cô đang làm việc cho một công ty dược phẩm lớn. Ban đầu, cô cảm thấy rất hài lòng với mức lương khởi điểm mà công ty trả cho mình. Nhưng sau khi Michele phát hiện ra mức lương của hai nhân viên khác mới được nhận vào công ty cao hơn, cô cảm thấy rất khó chịu và vô cùng bức bối. Vì theo đánh giá của Michele, năng lực của hai nhân viên mới không thể so sánh với cô được.

Thế là Michele dự định sẽ thẳng thắn đề nghị một mức lương cao hơn với ban quản trị công ty. Và khi được hỏi về kế hoạch thương lượng như thế nào, Michele cho biết cô sẽ trình bày lý lẽ phải trái với họ. Cô sẽ tránh không cho cảm xúc làm ảnh hưởng đến cuộc nói chuyện. Cô dự định chỉ "*nói về các con số*", chỉ nói lý, không nói tình. Vấn đề mấu chốt mà Michele muốn thương lượng với ban quản trị công ty chính là sự công bằng trong việc trả lương theo năng lực, vì cô xứng đáng nhận được mức lương cao hơn. Có thể nói, phương pháp này là một sự lựa chọn không tồi và cũng rất hợp nguyên tắc. Nhưng thật không may là thực tế cuộc thương lượng đã không diễn ra thuận lợi theo như dự tính ban đầu. Michele đã không thể thực hiện được ý muốn triệt tiêu cảm xúc của mình, dù cô luôn khẳng định rằng mình khống chế được chúng.

Cô thú thực: "*Khi nghe tôi trình bày, người quản lý lầm tưởng là tôi đang làm mình làm mẩy. Tôi đã hoàn toàn bất ngờ khi ông ấy bảo rằng không chỉ nhân viên mới như tôi, mà bất kỳ một ai khác cũng đừng mong có thể ép buộc ông chấp nhận yêu sách đòi tăng lương như thế. Thực tình mà nói thì dù không muốn nhưng lúc ấy dường như trong tôi có sự tác động của những dòng cảm xúc khiến tôi không thể làm chủ được mình. Giọng nói của tôi bắt đầu cáu kỉnh hơn bình thường*".

Điều đó cho thấy, dù bạn có ý định triệt tiêu cảm xúc của mình hay ngay cả khi bạn làm được điều đó đi chăng nữa thì đấy không hẳn là một quyết định sáng suốt. Việc làm này không những không giúp ích được gì mà còn gây thêm nhiều khó khăn cho công việc của bạn. Nhờ vào việc truyền tải những thông tin cần thiết, cảm xúc có thể giúp bạn nhận định tương đối về các mối quan tâm của bản thân, chẳng hạn như sự tôn trọng hay mức độ tiến

hành công việc. Đồng thời, bạn cũng sẽ nhận biết được các mối quan tâm của đối phương thông qua việc quan sát những biểu hiện cảm xúc của họ, như họ có nhiệt tình hay không khi đề cập đến một vấn đề nào đó. Bạn sẽ tiết kiệm được thời gian và công sức để tìm hiểu những vấn đề mà người khác quan tâm và cân nhắc cách thức ứng xử thông qua những biểu hiện cảm xúc của họ.

Bỏ mặc cảm xúc –

Một giải pháp không tác dụng

Cố tình bỏ mặc cảm xúc là tự hại mình! Cảm xúc luôn tồn tại và có những ảnh hưởng nhất định đến trải nghiệm của chính bạn. Đi sâu vào một quá trình đàm phán, có lẽ bạn sẽ hình dung được phần nào những ảnh hưởng quan trọng của cảm xúc lên cơ thể, suy nghĩ và hành vi của mình.

Ảnh hưởng của cảm xúc lên cơ thể. Cảm xúc có thể ảnh hưởng tức thời lên chức năng sinh lý của cơ thể, nó khiến bạn toát mồ hôi, đỏ mặt hay rơi vào tình trạng hồi hộp. Khi cảm nhận được những ảnh hưởng của cảm xúc, bạn thường có xu hướng cố gắng kiểm soát và kìm nén những biểu hiện của chúng, chẳng hạn như nín cười khi vui hay kìm giữ không hét toáng lên khi thất vọng. Dù nỗ lực cách mấy, bạn vẫn không thể ngăn được những thay đổi sinh lý diễn ra bên trong cơ thể, và dù có kìm nén thế nào thì cảm xúc vẫn cứ tiếp tục ảnh hưởng lên cơ thể bạn. Việc kìm nén cảm xúc đôi khi buộc bạn phải trả giá. Dù tích cực hay tiêu cực, cảm xúc cùng với sự căng thẳng từ bên trong do nó gây ra sẽ làm phân tán sự tập trung chú ý của bạn và cũng vì thế mà việc tiếp cận vấn đề càng trở nên khó khăn hơn.

BẢNG 1

NHỮNG TÁC ĐỘNG THƯỜNG GẶP CỦA CẢM XÚC

Các thành tố của quá trình thương lượng	Cảm xúc tiêu cực *(có khuynh hướng phát triển)*	Cảm xúc tích cực *(có khuynh hướng phát triển)*
Mối quan hệ	Căng thẳng, đầy hoài nghi.	Cộng tác.
Sự truyền đạt	Thông tin bị giới hạn và có tính đối đầu.	Thông tin hai chiều, thoải mái và cởi mở.
Quyền lợi	Các lợi ích bị bỏ mặc; những yêu cầu thái quá; nhượng bộ một cách lố bịch.	Chú tâm lắng nghe và tìm hiểu những nhu cầu cũng như những vấn đề quan tâm của đối phương.
Sự lựa chọn	Có hai khả năng: hoặc là chúng tôi hoặc là các anh chiếm lợi thế. Nghi ngờ về khả năng chọn lựa giải pháp có lợi cho các bên.	Đưa ra nhiều lựa chọn nhằm tiến tới mục tiêu đảm bảo cho lợi ích của tất cả các bên. Lạc quan về khả năng chọn lựa giải pháp để đem lại lợi ích cho các bên.
Tính hợp pháp	Cuộc chiến "một mất một còn" nhằm chứng minh lý lẽ của mình là đúng, còn người khác thì sai. Nỗi sợ bị "lợi dụng".	Nhờ vào các tiêu chuẩn đánh giá để đưa ra sự lựa chọn tốt nhất cho cả hai phía. Ý thức về tính công bằng.
Giải pháp thay thế tối ưu khi đàm phán	Quay lưng lại với một thỏa thuận khả thi, ngay cả khi giải pháp thay thế chúng ta đưa ra không thuyết phục.	Sẵn sàng thực hiện một cam kết có tính khả thi, miễn là giải pháp thay thế của đối phương tốt hơn của chúng ta.
Sự cam kết	Quan điểm kiên quyết không chấp nhận bất cứ một thỏa thuận hay cam kết nào thiếu rõ ràng hay thiếu khả thi. Tỏ vẻ nuối tiếc vì đã ký kết hay bỏ qua một thỏa thuận.	Bản thỏa thuận được soạn thảo tốt với nội dung rõ ràng, thực tiễn và khả thi. Tỏ rõ sự hài lòng, cùng cam kết ủng hộ và hỗ trợ nhiệt tình cho việc thực hiện thỏa thuận.

Ảnh hưởng của cảm xúc đến suy nghĩ. Những cảm xúc như thất vọng hay giận dữ một khi lan tỏa trong tâm trí bạn sẽ dọn đường cho một loạt những suy nghĩ tiêu cực trỗi dậy. Bạn sẽ có khuynh hướng hoặc là phê phán chính mình, hoặc là buộc tội người khác. Lối suy nghĩ tiêu cực như thế sẽ hạn chế hay vô hiệu hóa chức

năng của phần bán cầu não phải vốn điều khiển việc học tập, tư duy và ghi nhớ. Trong nhiều trường hợp, đã có không ít những nhà đàm phán rơi vào trạng thái mất tự chủ như những con rối và để mặc những cảm xúc và suy nghĩ tiêu cực giật dây; hậu quả là, họ đã hoàn toàn dửng dưng trước những quyết định nhượng bộ từ phía đối tác.

Với các cảm xúc tích cực, sự việc sẽ diễn ra theo chiều hướng ngược lại. Các cảm xúc này sẽ hướng sự tập trung của bạn nhiều hơn vào những điểm tốt trong chính bản thân mình hay ở những người khác, và trong việc đề xuất các ý kiến. Chúng cũng giúp bạn giải tỏa tâm lý sợ bị lợi dụng. Nhờ vậy, bạn sẽ trở nên cởi mở, sáng tạo và linh hoạt hơn trong cách nghĩ: bạn thiên về hướng lựa chọn khả thi hơn là chỉ biết phủ nhận những ý kiến người khác đưa ra.

Ảnh hưởng của cảm xúc đến hành vi. Hầu hết mọi cảm xúc đều thúc đẩy bạn hành động. Nếu phấn khởi, có thể bạn sẽ cảm thấy như có một động lực thôi thúc bạn ôm lấy người đối diện với vẻ thân mật, hào hứng. Còn nếu nóng giận, có thể bạn lại muốn thực hiện một hành vi khiếm nhã nào đó.

Thường thì bạn có đủ khả năng tự chủ để ngăn bản thân không sa vào những hành động đáng tiếc. Tuy nhiên, các cảm xúc mạnh mẽ có thể lấn át cả những suy nghĩ chín chắn và thận trọng, buộc bạn phải chấp nhận để cho cảm xúc điều khiển hành vi của mình. Vào những lúc như vậy, khả năng kiểm soát suy nghĩ đúng đắn cũng như cân nhắc hành động hợp lý của bạn sẽ bị giới hạn đi rất nhiều. Và bạn nhận ra rằng mình đang nói và làm những việc khiến bản thân sẽ phải hối tiếc về sau.

Xử lý cảm xúc tức thời –

Một nhiệm vụ không hề đơn giản

Đây là một việc không dễ dàng, và không nhiều người có thể thực hiện. Tuy nhiên, có một số người có khả năng đặc biệt trong lĩnh vực này – một khả năng có thể được tăng cường và hoàn thiện theo thời gian. Nếu một nhà đàm phán thường xuyên phải đối mặt với những tình huống khiến bản thân cảm thấy bực tức, người ấy sẽ dần rút ra được kinh nghiệm cùng với những kỹ năng cần thiết để nhận biết và chế ngự cơn nóng giận của mình.

Tuy vậy, ngay cả đối với những chuyên gia lão luyện trong lĩnh vực tâm lý hay tâm thần học cũng không hề đơn giản chút nào khi đưa ra một biện pháp xử lý tức thời cho từng cảm xúc khi

chúng tác động đến mình hay người khác. Và nhiệm vụ này lại càng bất khả thi khi đặt trong bối cảnh một cuộc đàm phán, bởi lẽ bạn phải khéo léo phân chia khoảng thời gian hạn hẹp cho vô số những công việc cần thiết để nắm bắt quan điểm của mỗi người về các vấn đề đang bàn bạc nhằm tìm ra giải pháp cho tiến trình hợp tác giữa các bên... Việc này chẳng khác nào một người đang biểu diễn màn ảo thuật, vừa chạy xe đạp vừa tung hứng và giải quyết công việc qua điện thoại.

Việc đưa ra giải pháp xử lý tức thời cho từng cảm xúc ngay khi vừa trỗi dậy sẽ khiến bạn vô cùng bận rộn. Trong suốt quá trình đàm phán, bạn không những rà soát các dấu hiệu cảm xúc của bản thân mà còn của những người xung quanh. Bạn có đang đổ mồ hôi không? Họ có đang ở tư thế khoanh tay trước bụng không? (Xem danh sách các ngôn từ của cảm xúc ở Bảng 2 và ước tính xem bạn sẽ phải mất bao nhiêu thời gian chỉ để đọc một lượt từ trên xuống các cung bậc của cảm xúc, chứ chưa đề cập đến việc nhận dạng chính xác đâu là cảm xúc của bạn và đâu là của người khác). Dựa vào vốn hiểu biết của mình, bạn hãy đưa ra những dự đoán về nguyên nhân của cảm xúc, và thường thì những nguyên nhân ấy sẽ không rõ ràng và có tính đan xen, chồng chéo vào nhau. Chẳng hạn, bạn phải tìm hiểu nguyên nhân gây nên sự khó chịu của đối tác đến từ bạn hay từ cảm xúc sót lại của anh ta sau trận cãi vã với người thân hồi sáng nay?

Trước tiên, bạn cần chọn lựa thái độ ứng xử sao cho thỏa đáng, thực hiện chúng một cách trơn tru; và sau đó, hãy lưu ý đến các hệ quả cảm xúc của hành động vừa qua lên bản thân và người khác. Nếu quả thực chúng dọn đường cho những cảm xúc tiêu cực và mạnh mẽ thì sớm muộn chúng cũng leo thang rồi lan tỏa đến cảm xúc của mỗi thành viên tham gia.

Cảm xúc thường có tính lan truyền, chúng không dừng lại ở đó mà vẫn tiếp tục tác động đến những người khác và bạn có thể dễ dàng đọc được qua thái độ lầm lì hoặc lặng thinh của họ. Ảnh hưởng của các cảm xúc tiêu cực sẽ lưu lại khá lâu sau khi tưởng rằng chúng đã tạm lắng xuống. Cảm xúc càng gay gắt và khó chịu thì nguy cơ mọi người đánh mất khả năng tự chủ lại càng cao.

BẢNG 2

NGÔN NGỮ CỦA CẢM XÚC

Cảm xúc tích cực	Cảm xúc tiêu cực
Phấn chấn	Có lỗi
Sung sướng	Hổ thẹn
Thú vị	Bẽ mặt
Hứng khởi	Ngượng ngùng
Niềm nở	Hối hận
Vui vẻ	
Thích thú	Ganh tỵ
Ngất ngây	Ghen ghét
	Chán nản
Tự hào	Phẫn nộ
Hài lòng	Khinh khỉnh
Hạnh phúc	
Hân hoan	Nóng lòng
Rạo rực	Tức tối
	Cáu giận
	Nổi loạn
Nhẹ nhõm	Bị xúc phạm
Được vỗ về, an ủi	
Toại nguyện	Bị đe dọa
Thanh thản	Lo lắng
Nhẫn nại	Kinh ngạc
Bình yên	Sợ hãi
Điềm tĩnh	Hốt hoảng
	Hãi hùng
Tràn trề hy vọng	Buồn rầu
Kính phục	Tuyệt vọng
Ngạc nhiên	Tự ti
	Bị bỏ rơi

TÓM TẮT

Quyển sách này không chỉ dành cho những nhà đàm phán chuyên nghiệp, mà còn cho tất cả chúng ta, những người mà bất kể là trong công việc hay trong cuộc sống hàng ngày không ít thì nhiều đều phải

đối mặt với các tình huống cần đến việc thương lượng, và những vấn đề về cách xử lý cảm xúc. Cảm xúc, dù có được nhận diện hay không, vẫn có một sức ảnh hưởng to lớn đến quá trình đàm phán.

Dõi theo những chương sau, bạn sẽ được trang bị cách thức để có thể phần nào tránh được những tác động của vô số những cảm xúc liên tục thay đổi và hướng sự tập trung của mình vào năm mối quan tâm hàng đầu vốn được xem là nguyên nhân của nhiều, nếu không muốn nói là hầu hết các cảm xúc ảnh hưởng đến quá trình thương lượng. Chúng tôi hy vọng bạn sẽ tìm thấy được câu trả lời ở chương tiếp theo.

Chương 2
NHỮNG MỐI QUAN TÂM HÀNG ĐẦU

Thay vì chú tâm vào từng cảm xúc đang phát sinh ở bản thân và người khác, hãy hướng sự chú ý của bạn đến gốc rễ của những cảm xúc ấy.

Những *mối quan tâm hàng đầu* chính là nhu cầu của con người, có ý nghĩa quan trọng đối với hầu hết chúng ta trong gần như tất cả các cuộc thương lượng. Thường thì chúng không biểu hiện thành lời nhưng nếu so với những sở thích hữu hình của chúng ta thì sự tồn tại của chúng cũng không phải là một ẩn số. Ngay cả đến những nhà đàm phán giàu kinh nghiệm cũng thường không nhận thức được hết những cách thức mà các mối quan tâm này đã thúc đẩy hình thành nên các quyết định của họ.

Những mối quan tâm hàng đầu xây dựng cho bạn một nền tảng vững chắc và hiệu quả để xử lý các vấn đề của cảm xúc, không cho chúng có cơ hội khống chế bạn. Trong chương này, chúng tôi sẽ giúp bạn có một cái nhìn tổng quát về cách thức vận dụng các mối quan tâm này.

NĂM MỐI QUAN TÂM HÀNG ĐẦU CÓ KHẢ NĂNG KÍCH THÍCH CẢM XÚC

Cả năm mối quan tâm hàng đầu đều có khả năng kích thích, dù tốt hay xấu, tích cực hay tiêu cực, lên rất nhiều các dạng cảm xúc khác nhau trong quá trình đàm phán. Năm mối quan tâm đó chính là *sự trân trọng, mối liên kết, quyền tự quyết, địa vị và vai trò.*

Nếu được xử lý tốt, năm mối quan tâm này có thể trở thành những công cụ hữu ích khơi dậy nguồn cảm xúc tích cực trong

bạn và những người khác. Bạn hoàn toàn có khả năng làm được điều đó bởi vì chúng chính là mẫu số chung cho tất cả các vấn đề mà mọi người quan tâm. Khả năng này còn có hiệu lực ngay cả khi bạn đem ra áp dụng đối với những người mà bạn chỉ mới gặp lần đầu. Bạn cũng có thể gặt hái được thành quả từ hiệu ứng của những cảm xúc tích cực mang lại mà không cần phải mất công quan sát, nhận diện, phán đoán trong vô số các dạng cảm xúc khác nhau và không ngừng biến đổi bên trong bản thân bạn cũng như những người khác.

Có một thực tế hiển nhiên rằng những dạng cảm xúc tiêu cực có thể xuất phát do tình trạng thể chất như cơn đói, khát, tình trạng thiếu ngủ, hay sự đau đớn về mặt thể xác... Tuy nhiên, những mối quan tâm hàng đầu không hướng về những điều này mà lại tập trung vào mối quan hệ của bạn với người khác, suy rộng ra là mối quan hệ giữa người với người. Theo nội dung của Bảng 3, chúng ta có thể nói rằng từng mối quan tâm hàng đầu đều có liên quan đến cách bạn nhìn nhận bản thân trong mối tương quan giữa bạn với những người khác và ngược lại.

BẢNG 3

NĂM MỐI QUAN TÂM HÀNG ĐẦU

Các mối quan tâm hàng đầu	Vấn đề quan tâm bị bỏ qua khi...	Vấn đề quan tâm được đáp ứng khi...
Sự trân trọng	Ý tưởng, cảm giác và hành vi của bạn giảm sút về mặt giá trị.	Ý tưởng, cảm giác và hành vi của bạn được đánh giá cao.
Mối liên kết	Bạn nhận được thái độ đối xử thù địch và ghẻ lạnh.	Bạn được mọi người đối xử công tâm, trân trọng như với một đồng sự.
Quyền tự quyết	Quyền tự quyết của bạn bị xâm phạm.	Quyền tự quyết của bạn được tôn trọng. Bạn hoàn toàn tự do đưa ra quyết định trong những vấn đề quan trọng.
Địa vị	Địa vị của bạn bị đặt dưới người khác.	Bạn đang có một chỗ đứng xứng đáng và được mọi người thừa nhận.
Vai trò	Vai trò hiện thời cùng phạm vi hoạt động của bạn không thỏa đáng với tư cách cá nhân.	Bạn nhận thức rõ về vai trò và phạm vi hoạt động của mình; chúng được thể hiện rất thỏa đáng.

Giữa các mối quan tâm hàng đầu này không có sự phân biệt rạch ròi, chúng pha trộn, lẫn lộn và hòa vào nhau. Tuy nhiên, bản thân từng mối quan tâm lại có một vai trò đặc biệt trong việc kích thích cảm xúc. Những vấn đề này nếu gắn kết lại với nhau có thể khắc họa một cách đầy đủ toàn bộ khía cạnh cảm xúc trong một cuộc đàm phán hơn là chỉ riêng lẻ từng vấn đề một. Điều này nôm na cũng giống như trường hợp năm nhạc công cùng hòa tấu bản giao hưởng của Mozart. Chúng ta khó có thể phân định được đâu là phần hòa điệu của sáo, kèn ô-boa, kèn clarinet, kèn phagot hay kèn co. Nhưng chính nhờ sự cộng hưởng của năm nhạc cụ này mà chúng ta có thể thưởng thức được âm thanh và nhịp điệu của bản nhạc trọn vẹn hơn rất nhiều so với sự tấu nhịp của từng khí cụ riêng lẻ.

Chúng ta luôn muốn các mối quan tâm hàng đầu này phải được

đáp ứng ở một mức độ hợp lý vừa phải nào đó, không cao hơn cũng không thấp hơn, không nhiều cũng không ít. Để đánh giá mức độ thỏa đáng của các mối quan tâm, ta có thể căn cứ vào ba tiêu chuẩn sau:

● *Công bằng.* Cách xử sự công bằng là phải phù hợp với phong tục, tập quán, luật pháp, tổ chức và sự kỳ vọng của cộng đồng. Đó là khi chúng ta cảm thấy mình được đối xử như mọi người trong cùng một hoàn cảnh, một tổ chức.

● *Trung thực.* Chúng ta được đối xử trung thực khi những gì người khác nói với chúng ta đều là sự thật. Chúng ta không nhất thiết phải biết hay muốn biết mọi vấn đề của người khác nhưng chắc chắn không ai muốn bản thân mình bị qua mặt hay bị lừa dối. Một khi có ai đó đề cập đến những vấn đề mà chúng ta quan tâm bằng thái độ chân thành, điều đó có nghĩa rằng họ không có ý định lừa dối chúng ta, rằng những thông tin và kinh nghiệm mà họ truyền đạt đều đảm bảo tính xác thực.

● *Hợp lý.* Sẽ là một đòi hỏi vô lý nếu chúng ta nghĩ rằng mọi mối quan tâm của mình phải được đáp ứng trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Chuẩn mực trong cách thức xử lý các vấn đề thường nhật so với một cuộc khủng hoảng là không giống nhau. Một sự đối xử hợp lý, thuận theo lẽ tự nhiên thường tạo nên một sự tương thích mang tính gắn kết hơn.

Sự khác biệt giữa việc đáp ứng hay không đáp ứng một mối quan tâm hàng đầu của bạn cũng quan trọng không khác gì việc bạn có được cung cấp đủ dưỡng khí hay không. Ví dụ, khi bạn đang kỳ vọng được người khác tôn trọng và thừa nhận nhưng lại không được thỏa nguyện, cảm giác của bạn lúc ấy sẽ tương tự như một người sắp chết đuối, cô đơn, lạc lõng và ngột ngạt. Các cảm xúc của bạn sẽ ngay lập tức lên tiếng, kích thích bạn thực hiện những hành vi thù địch. Ngược lại, nếu kỳ vọng của bạn được đáp ứng, bạn sẽ cảm thấy mình tự tin và thoải mái hơn, có thể tự do quan sát khắp nơi, có thể tự mình quyết định sẽ làm gì, sẽ đi đâu... Với sự tiếp sức của các cảm xúc tích cực, bạn sẽ phát huy một cách hiệu quả hơn tính hợp tác, khả năng sáng tạo và mức độ tin cậy của bản thân. (Xem chi tiết ở Bảng 4)

BẢNG 4

CÁC NGUY CƠ KHI BỎ QUA NHỮNG MỐI QUAN TÂM HÀNG ĐẦU

Những mối quan tâm hàng đầu của tôi không được đáp ứng mỗi khi:	**Ảnh hưởng của những cảm xúc gây cho tôi cảm giác:**		**Khi sự việc xảy ra, tôi có khuynh hướng:**
Tôi bị mọi người xem thường Tôi bị đối xử như kẻ thù Quyền tự quyết của tôi bị xâm phạm Địa vị của tôi bị hạ thấp Vai trò của tôi bị giới hạn và vô hiệu hóa	***Tức giận!*** Điên tiết Giận dữ Phẫn nộ Cáu gắt Bực mình Căm ghét Hằn học Sốt ruột ***Lo âu*** Hối hận Lo sợ Căng thẳng Bứt rứt Cảnh giác ***Ghen ăn tức ở***	***Chán ghét*** Bị cự tuyệt Chán chường Tức tối Khinh bỉ **Có lỗi và hổ thẹn** Ăn năn Bị xúc phạm Bối rối ***Buồn rầu*** Đau khổ Tuyệt vọng U sầu Choáng váng Thờ ơ	Phản ứng tiêu cực, trái với kỳ vọng ban đầu Tự mình gánh lấy mọi việc Suy nghĩ cố chấp và cứng nhắc Hành xử thiếu trung thực dẫn đến đánh mất lòng tin của người khác

HIỆU ỨNG ĐẠT ĐƯỢC KHI ĐÁP ỨNG NHỮNG MỐI QUAN TÂM HÀNG ĐẦU

Những mối quan tâm hàng đầu của tôi được đáp ứng khi:	Hiệu ứng của những cảm xúc tạo cho tôi cảm giác:		Khi sự việc xảy ra, tôi có khuynh hướng:
Tôi được mọi người đánh giá cao	***Hăng hái!***	***Yêu thương***	Hợp tác
	Phấn khởi	Có cảm tình	
	Vui tươi	Quan tâm	Chung vai góp sức cùng mọi người
Tôi được đối xử như một đồng nghiệp	Thú vị	Đồng cảm	
	Ngất ngây		
		Tự hào	Thể hiện khả năng sáng tạo
Mọi người tôn trọng quyền tự quyết của tôi	***Hạnh phúc***	Giỏi giang	
	Mãn nguyện	Đầy dũng khí	Thể hiện sự đáng tin cậy của mình
Địa vị của tôi được đặt ở một vị trí xứng đáng	Hài lòng		
	Vui vẻ	***Điềm tĩnh***	
	Dễ chịu	Nhẹ nhõm	
Vai trò của tôi được thể hiện thỏa đáng. Tôi tin vào năng lực của mình	Hứng khởi	Thư thái	
	Hy vọng		

CÁC MỐI QUAN TÂM HÀNG ĐẦU VỪA LÀ MỘT LĂNG KÍNH VỪA LÀ MỘT ĐÒN BẨY

Sức mạnh của các mối quan tâm hàng đầu nằm ở chỗ chúng vừa có thể đảm nhận vai trò của một lăng kính giúp chúng ta quan sát và nhận định một cách thấu đáo hơn những diễn biến cảm xúc, lại vừa có thể làm một đòn bẩy khơi dậy các cảm xúc tích cực ở cả bản thân lẫn người khác.

Khi các mối quan tâm hàng đầu là một lăng kính

Các mối quan tâm hàng đầu có thể đóng vai trò của một lăng kính nhằm giúp bạn chuẩn bị, kiểm soát và xem xét lại những diễn tiến cảm xúc của bản thân và các thành viên tham gia đàm phán.

Chuẩn bị cho cuộc đàm phán. Bạn có thể sử dụng các mối quan tâm hàng đầu như một bản liệt kê những "*khu vực*" nhạy cảm, dễ bị tổn thương của bạn và người khác. Bạn phải cân nhắc xem

trong tình huống nào thì lời nói của bạn có thể gây phản cảm đối với người khác khiến họ có những hành vi thiếu suy xét? Liệu một trong những người dẫn đầu nhóm đàm phán có cảm thấy quyền tự quyết của họ bị xúc phạm hay không nếu bạn không hề hỏi ý kiến họ mà lại đơn phương giải quyết vấn đề? Hay bạn có cảm thấy bản thân mình bị tách biệt không khi mọi người trong nhóm đi dùng cơm trưa nhưng không một ai ngỏ ý mời bạn theo cùng?

Kiểm soát tình hình cuộc đàm phán. Ý thức về các mối quan tâm hàng đầu sẽ giúp bạn nhận thức được đâu là động lực thúc đẩy hành vi của những người khác. Ví dụ, qua những biểu hiện, bạn nhận thấy người đứng đầu nhóm đàm phán của phía đối tác không hài lòng với cách đánh giá của bạn về những nỗ lực mà ông ấy đã vận động trong nhiều tuần liền nhằm kêu gọi mọi người ủng hộ cho bản thỏa thuận. Nhờ đó, bạn có thể điều chỉnh hành động của mình sao cho tương thích với vấn đề mà ông ấy đang quan tâm.

Ý thức của bạn về các mối quan tâm hàng đầu đóng một vai trò thiết yếu trong việc xoa dịu các cảm xúc tiêu cực đang leo thang. Nếu đối tác có nói điều gì đụng chạm đến lòng tự tôn của bạn, thì không vì thế mà bạn lại đánh mất khả năng tự chủ của mình. Thay vì phản ứng quyết liệt với sự công kích lộ liễu ấy, hãy hít thở thật sâu và tự mình rà soát lại xem đích xác mối quan tâm nào của bản thân vừa bị đối phương đả động đến.

Xem xét lại cuộc đàm phán. Căn cứ vào các mối quan tâm hàng đầu, bạn có thể xem xét lại những diễn biến của cảm xúc trong tiến trình đàm phán. Nếu xảy ra tình huống một thành viên đột ngột giận dữ bỏ ra ngoài khiến cho tiến trình đàm phán bị ngưng trệ, bạn hãy tranh thủ rà soát nhanh các mối quan tâm hàng đầu để tìm ra đâu là nguyên nhân sâu xa khơi nguồn cho cơn nóng giận đó. Việc này không chỉ giúp bạn đưa ra giải pháp ứng phó kịp thời, mà còn ngăn không cho tình huống tương tự tiếp diễn. Nếu cuộc đàm phán diễn ra theo chiều hướng tốt đẹp, bạn vẫn có thể tận dụng phương pháp này để tiếp tục phát hiện những yếu tố góp phần làm nên tính hiệu quả cho tiến trình đàm phán và từ đó, bổ sung chúng vào bản danh sách những thói quen cần rèn luyện của riêng mình.

Khi các mối quan tâm hàng đầu là một đòn bẩy

Không nhất thiết phải săm soi vào suy nghĩ, cảm nhận của đối phương cũng như cất công đi tìm hiểu nguyên nhân của chúng, bạn vẫn có thể vận dụng các mối quan tâm hàng đầu như một đòn

bẩy để khơi nguồn cho các cảm xúc tích cực. Công việc này dễ dàng hơn rất nhiều so với việc chú tâm rà soát từng cảm xúc trong vô số các cảm xúc tiêu cực để tìm ra một phương thức ứng phó khả thi. Bạn có thể lựa chọn hành vi và ngôn từ sao cho thích hợp với các yếu tố của một mối quan tâm hàng đầu nào đó, rồi nâng cao hay hạ thấp những yếu tố được các nhà đàm phán đặc biệt quan tâm, bao gồm sự trân trọng, mối liên kết, quyền tự quyết, địa vị và vai trò của họ. Khi đó, các cảm xúc tích cực chắc chắn sẽ lan tỏa trong bạn và người khác.

Bạn cũng có thể dùng các mối quan tâm hàng đầu để đưa cảm xúc của mình phát triển theo hướng tích cực. Chỉ cần nhắc nhở bản thân luôn nhớ về *quyền tự quyết* của mình, bạn hoàn toàn có thể đồng ý hoặc từ chối thỏa thuận; và vì thế áp lực trước khi đưa ra một quyết định quan trọng sẽ ít nhiều được giảm bớt. Hay với việc chia sẻ với mọi người một lĩnh vực liên quan, bạn đã phần nào nâng cao địa vị của mình trong mắt của người đối diện.

Một trong những lý do chính khiến chúng ta tìm mọi cách để đáp ứng các mối quan tâm hàng đầu là nhằm ngăn chặn mọi khả năng chi phối của các cảm xúc tiêu cực. Quả thực, ai cũng muốn tận hưởng niềm vui khi được hít thở không khí tự do, và không ai muốn thu mình cam chịu nỗi đau khi giá trị bản thân bị hạ thấp.

TÓM TẮT

Những mối quan tâm hàng đầu là những vấn đề mà tất thảy mọi người đều chú trọng trong gần như bất kỳ cuộc thương lượng, đàm phán nào. Thay vì nghĩ đến việc trực tiếp xử lý vô số các cảm xúc đang ảnh hưởng đến bạn và những người khác, sẽ hiệu quả hơn nếu bạn hướng sự chú ý của mình vào năm vấn đề sau: sự trân trọng, mối liên kết, quyền tự quyết, địa vị và vai trò. Trước tiên, hãy dùng chúng như một chiếc đòn bẩy kích thích các cảm xúc tích cực phát triển trong bản thân và đối tác. Đồng thời, bạn nên tận dụng thời gian có thể để biến chúng thành một lăng kính quan sát diễn tiến của sự việc nhằm rà soát lại những mối quan tâm nào chưa được đáp ứng thỏa đáng, và từ đó có sự điều chỉnh hướng hành động sao cho thích hợp.

Những mối quan tâm hàng đầu này đơn giản đến mức cho phép bạn có thể áp dụng chúng trong tất cả các tình huống, từ những tình huống mang tính tức thời đơn giản cho đến những tình huống phức tạp. Trong một cuộc đàm phán đa phương với tính tranh chấp cao, sự hiểu biết tường tận về năm mối quan tâm hàng đầu này là một đòi hỏi bức thiết mà các bên tham gia cần đáp ứng.

Các chương tiếp theo sẽ đề cập một cách chi tiết với sự phân tích chuyên sâu về cách thức sử dụng từng mối quan tâm cụ thể trên bình diện chúng vừa là một lăng kính vừa là một đòn bẩy để thúc đẩy cuộc đàm phán của bạn đi đến thành công.

Phần II
HÃY LÀM NGƯỜI TIÊN PHONG

Chương 3
SỰ TRÂN TRỌNG

Tìm kiếm giá trị trong mỗi suy nghĩ, cảm giác hay hành vi của người khác rồi bày tỏ sự trân trọng đó đúng lúc, đúng cách

Cách đây vài năm, Roger vẫn còn đang ở Tbilisi, làm việc cùng người dân xứ South Ossety và chính phủ Georgia (thuộc Liên bang Xô Viết cũ). Trước khi rời khỏi Tbilisi, Roger quyết định sẽ dành cả ngày cuối cùng đi dạo phố và mua sắm. Ông để mắt đến một người thợ mộc đang say sưa ngồi gọt đẽo một chiếc khay bên đường, xung quanh bày bán vài món hàng điêu khắc khác nữa. Roger dừng lại và chăm chú vào đôi tay khéo léo của người thợ.

Tôi đứng ngắm nghía mấy món đồ điêu khắc được bày bán một hồi lâu nhưng vẫn cảm thấy thích cái khay người thợ đang làm nhất. Tôi liền tiến lại gần và hỏi:

- Chiếc khay này anh bán bao nhiêu?

- Nó vẫn chưa xong! - Anh ta đáp.

Tôi hỏi lại vẻ nóng ruột:

- Vậy thì khi nào anh mới làm xong?

- Một vài ngày nữa.

- Tôi muốn mua nó bây giờ, chưa xong cũng được. Nếu tôi mua nó lúc chưa hoàn thành thế này thì anh bán cho tôi giá bao nhiêu?

- Tôi không bán nó bây giờ. - Anh ta thẳng thừng nói.

Cách trả lời của người thợ mộc làm tôi bực tức. Tôi thích tác phẩm của anh ta và sẵn lòng mua nó ngay cả lúc nó chưa hoàn chỉnh. Vậy

mà chẳng buồn suy nghĩ về lời đề nghị đó của tôi, anh ta đã vội buông lời từ chối. Trong cơn bốc đồng, tôi chỉ muốn quay sang lăng mạ tác phẩm cùng bản thân chủ nhân của nó hoặc là quay lưng bỏ đi ngay lập tức. Nhưng thay vào đó, tôi hít một hơi thật sâu và từ từ nhận ra những gì tôi cảm thấy lúc này chính là cảm giác bất mãn vì bị đối xử thiếu tôn trọng.

Một ý nghĩ sáng suốt len qua đầu tôi. Nếu tôi tỏ thái độ không tốt, có lẽ người thợ ấy cũng sẽ rơi vào cảm giác bị xem thường như mình. Thái độ của tôi lúc ấy chưa chắc gì đã tốt đẹp hơn của anh ta. Tôi đã không thể hiện sự tôn trọng tối thiểu đối với bản thân anh và cách nghĩ của anh. Có lẽ, trong thâm tâm người thợ ấy đã tồn tại những cảm xúc chẳng khác tôi là mấy.

Rồi anh quay về phía tôi và nói:

- Nếu tôi bán chiếc khay này bây giờ thì giá của nó sẽ rất đắt đấy!

- Tại sao? - Tôi ngạc nhiên nên hỏi.

Anh ta lại quay đầu nhìn tôi, nhoẻn cười với vẻ triết lý:

- Tôi bán nó cho anh ngày hôm nay cũng đồng nghĩa với việc tôi bán cả niềm vui được hoàn tất nó.

Tôi đáp lại anh ta cũng bằng một nụ cười, không hề triết lý nhưng rất đỗi chân thành:

- Anh biết không, tôi sẽ rời Tbilisi trong sáng hôm nay. Thực tình là tôi rất thích tác phẩm của anh. Tôi muốn có được cái khay này để nhắc cho tôi nhớ về một người biết quý trọng tác phẩm của mình và tìm thấy niềm vui to lớn trong việc hoàn thiện nó.

Anh ta lại cười nhưng không hề nói gì mà chỉ lẳng lặng chăm bẩm vào tác phẩm.

- Tôi không thể chờ đến vài ngày nữa, - tôi "mặc cả" lần cuối. - Vậy anh có thể cho người lữ khách xa lạ như tôi một đặc ân bằng cách bán cho tôi chiếc khay hãy còn dang dở của anh được không? Tất nhiên là tôi sẽ trả nó với cái giá của một tác phẩm hoàn chỉnh.

Sau một hồi suy nghĩ, anh ấy đã chấp nhận lời đề nghị của tôi.

KHÁI NIỆM VỀ SỰ TRÂN TRỌNG

Qua câu chuyện giữa Roger và người thợ mộc, chúng ta có thể

thấy sự trân trọng là một yếu tố vô cùng quan trọng. Tầm quan trọng đó nằm ở sức ảnh hưởng của nó lên đối tượng muốn được trân trọng. Chúng ta, dù với địa vị, nghề nghiệp nào trong xã hội, từ giới lãnh đạo, nhà sư phạm, nhà ngoại giao, cho đến công nhân xây dựng, tất cả đều muốn được người khác trọng thị.

Sự trân trọng thường đem lại kết quả tức thời và trực tiếp. Nếu không được coi trọng, chúng ta sẽ cảm thấy phật ý, bất mãn. Ngược lại, khi được trân trọng, chúng ta sẽ cảm thấy vui sướng và hào hứng hơn. Sự trân trọng dành cho bạn sẽ tăng chẳng khác gì dành cho một loại cổ phiếu đang tăng giá. Lúc ấy, bạn sẽ lắng nghe một cách cởi mở hơn, cảm thấy hứng thú hơn khi bắt tay hợp tác cùng với những người khác.

"*Sự trân trọng*" không chỉ đơn thuần là một ngữ danh từ chỉ thái độ quan tâm về một vấn đề nào đó, mà nó còn là một hành động. Giá trị của việc trân trọng người khác được nâng cao vì nó không chỉ là một mối quan tâm chủ đạo mà còn là một chiến thuật hành động, bởi vì một khi bạn thể hiện sự trân trọng của mình cũng là lúc bạn vạch ra cho mình con đường hiệu quả để có thể đáp ứng cùng lúc nhiều mối quan tâm hàng đầu của người khác. Hay nói cách khác, *việc trân trọng người khác* có thể được ví như một cuốn sổ tay bỏ túi, bạn có thể lần giở theo các chỉ dẫn hướng đến những cảm xúc tích cực từ phía đối tác trong quá trình đàm phán.

Nếu sự trân trọng đến từ cả hai phía, thì khả năng đạt được một thỏa thuận như mong muốn là hoàn toàn trong tầm tay. Thực tế là khi bạn làm cho đối tác cảm thấy bản thân họ được trân trọng thì điều đó cũng đã có thể mang lợi ích đến cho bạn; bạn chỉ cần bộc lộ những hành vi hàm chứa sự trân trọng chứ không nhất thiết phải là một sự đền đáp cụ thể nào đó. Khi đối tác cảm nhận được sự trọng thị ấy, họ sẽ nhanh chóng hợp tác và giảm bớt sự căng thẳng, lo ngại hơn. Và đồng thời, bạn cũng nhận về phía mình một sự trân trọng tương tự từ phía đối tác.

BA NGUYÊN NHÂN KHIẾN CHÚNG TA CẢM THẤY KHÔNG ĐƯỢC TRÂN TRỌNG

Có ba nguyên nhân gây trở ngại và hạn chế khả năng bộc lộ sự trân trọng lẫn nhau giữa các bên tham gia đàm phán.

Nguyên nhân đầu tiên, chúng ta *không hiểu* quan điểm của người khác. Chúng ta đứng ở góc độ bản thân để tranh luận mà không hề xét đến các góc độ khác. Và khi người khác nói, chúng ta lại không biết cách lắng nghe mà chỉ chăm chú vào những ý định của

mình. Vì vậy, một khi nhận thấy không được lắng nghe, đối tác sẽ mang cảm giác như mình không được trân trọng.

Nguyên nhân thứ hai, chúng ta luôn giữ thái độ *chỉ trích* trong bất kỳ lời nói hay hành động nào của người khác khi không đồng tình với ý kiến của họ. Nguyên nhân này bắt nguồn từ quan điểm cho rằng một phần công việc của một nhà đàm phán đó chính là công kích đối phương. Chúng ta đầu tư quá nhiều vào việc phát hiện những điểm yếu trong nội dung trình bày của họ mà bỏ qua không ít những ưu điểm đáng lưu ý. Mỗi người đều nhìn thế giới qua một lăng kính riêng, và vì vậy sẽ khó tránh khỏi cảm giác bị xem thường nếu cách nhìn của mình không được người khác thừa nhận hay bị chối bỏ một cách tùy tiện. Nếu chúng ta dành thời gian và công sức để chuẩn bị một bản báo cáo hoàn chỉnh nhưng cuối cùng chỉ nhận được toàn những lời chỉ trích, tất nhiên là chúng ta sẽ có cảm giác chán nản và tức giận.

Nguyên nhân thứ ba, chúng ta *không trình bày ý kiến* của mình về những ưu điểm trong suy nghĩ, cảm nhận và công sức của đối tác. Và khi đối phương không ngừng lên tiếng phản đối lại ý kiến của chúng ta, thì sẽ dẫn đến khả năng nảy sinh cuộc tranh cãi gay gắt, ai cũng nhằm bảo vệ ý kiến của mình là đúng, kết quả có thể dẫn đến sự đơn phương chấm dứt cuộc đàm phán.

BA YẾU TỐ BỔ TRỢ NHẰM BIỂU HIỆN SỰ TRÂN TRỌNG

Sự trân trọng không chỉ đơn giản là một tiếng cảm ơn suông hay những lời khuôn sáo. Trên thực tế đã có không ít những trường hợp gặp nhiều khó khăn khi bày tỏ sự trân trọng của mình với đối tác. Vì vậy, để tránh thất bại, chúng ta cần phải:

• Thông hiểu lẫn nhau.

• Tìm thấy ưu điểm, giá trị trong mỗi suy nghĩ, cảm nhận và hành động của đối tác.

• Bộc lộ những hiểu biết của mình qua lời nói và hành động cụ thể.

Thông hiểu lẫn nhau

Để biết cách trân trọng người khác, trước tiên bạn phải bắt đầu bằng việc đặt mình vào vị trí của người đó để nhìn và cảm nhận sự việc. Công cụ hữu hiệu giúp bạn làm được việc này chính là khả năng lắng nghe hiệu quả và đặt ra những câu hỏi thông minh.

Nhiều người vẫn nghi ngại bạn không thể thông hiểu được quan

điểm của họ nếu không được nghe chính họ trình bày. Điều này không sai nhưng bạn vẫn có khả năng hình dung ra được phần nào vấn đề nếu biết đặt mình vào vị trí của họ. Một điểm đáng lưu ý là, trong trường hợp dù bạn chưa thấu đáo cách nhìn của người khác thì họ vẫn mong muốn bạn tiếp tục lắng nghe những điều họ nói. Vì vậy, hãy chuẩn bị sẵn sàng để làm công việc này.

Trong quá trình đàm phán, bạn có thể linh hoạt áp dụng rất nhiều các kỹ năng lắng nghe để nắm bắt tường tận vấn đề. Sau đây là hai kỹ năng cần được lưu tâm:

Lắng nghe không chỉ mỗi "ca từ" mà nghe cả "giai điệu của bản nhạc". Quá trình tìm hiểu sẽ không chỉ giới hạn ở việc tập trung lắng nghe những ngôn từ của người nói. Một người lắng nghe hiệu quả là biết cách kết hợp giữa lời nói và những yếu tố môi trường xung quanh, nắm bắt trạng thái tâm lý, cá tính, bầu không khí và những biểu hiện cảm xúc qua giọng nói cùng tất cả những yếu tố làm nền cho nội dung trình bày.

Điều này cũng giống như việc thưởng thức một bản nhạc. Lắng nghe ca từ không thôi chưa đủ, bạn còn phải cảm nhận được giai điệu đang chuyển tải những ngôn từ ấy. Tiếng trống dồn dập, chát chúa có thể biến một bản tình ca êm ả thành tiếng gào thét não nùng của chiến tranh. Những cảm xúc biểu hiện qua giọng nói cũng tương tự thế. Nhờ đó, chúng ta có thể đoán được phần nào vấn đề thông qua cảm xúc biểu hiện của người đó. Chẳng hạn như khi nghe ai đó nói "*Tôi không tức giận!*", bạn sẽ biết được đấy là thật nếu giọng nói của người ấy không có chút biểu hiện nào của sự giận dữ, còn không thật nếu như họ nói cao giọng, gắt gỏng hay thậm chí là gào lên.

Lắng nghe các "siêu thông điệp". Nếu để ý lắng nghe, bạn sẽ nhận thấy hiện tượng lồng thông điệp (bên trong thông điệp này còn có một thông điệp khác). Hình thức các "*siêu thông điệp*" như thế thực tế vẫn rất thường xảy ra. Ví dụ, trong một buổi tiệc tối, khi gia chủ nhìn đồng hồ và nói: "*Tối nay thật vui, thời gian qua nhanh quá, không ngờ trời đã khuya thế này rồi*", thì khách mời cần biết rằng buổi tiệc đã đến hồi kết thúc.

Những "*siêu thông điệp*" thường gợi mở cho chúng ta biết ý muốn ủng hộ, từ chối hay sự trù trừ của đối phương về vấn đề đang thảo luận. Cách đơn giản nhất để nhận biết các "*siêu thông điệp*" chính là chú ý lắng nghe các từ được đối phương cố ý nhấn mạnh. Bốn ví dụ sau đây sẽ minh họa cho những sắc thái ngữ nghĩa khác nhau, chuyển tải một thông điệp khác nhau khi từ nhấn mạnh khác

nhau.

Tôi thích bản kiến nghị này. [Nhưng có thể những người khác không chấp nhận.]

Tôi thích bản kiến nghị này. [Tôi hết mình ủng hộ ý kiến này.]

Tôi thích bản kiến nghị này. [Tôi thích nó ở phương diện là một lời đề nghị, nhưng tôi vẫn chưa đưa ra bất cứ sự cam kết nào.]

Tôi thích bản kiến nghị này. [Tôi thích kiến nghị này hơn các kiến nghị khác.]

Bạn đừng bỏ qua bất kỳ thái độ ngần ngừ hay phản đối nào. Đôi khi ngôn ngữ hình thể lại biểu đạt những thông điệp rất khác so với những gì một người muốn gởi gắm. Nhờ vào việc ý thức về các thông điệp chồng lên nhau hay các "*siêu thông điệp*" mà chúng ta biết cách trân trọng quan điểm của người khác hơn.

Tìm điểm giá trị trong suy nghĩ, cảm nhận và hành động của đối tác

Điều này có nghĩa là chúng ta phải đi tìm cái có giá trị, cái lý lẽ chính đáng trong những điều người khác nói, nghĩ và làm. Hãy mường tượng đến những việc diễn ra xung quanh ngôi nhà bạn và đặt mình vào tình huống khi mọi nỗ lực của bạn dành cho các công việc như dọn dẹp nhà cửa, trồng cây, tưới hoa đều chẳng được ai quan tâm, hay nếu có thì cũng không nhận được dù chỉ là một lời động viên khích lệ nào. Chắc hẳn, bấy nhiêu thôi cũng đủ khiến bạn cảm thấy thất vọng. Bảng 5 trình bày và minh họa các cách thức để tìm ra điểm giá trị trong những điều người khác nói, làm và cảm nhận để từ đó bạn biết cách thể hiện sự trân trọng.

BẢNG 5

TÌM ĐIỂM GIÁ TRỊ Ở ĐÂU

Tìm điểm giá trị trong những điều người khác:	Những phát biểu minh họa
Nghĩ	
Lập luận lô-gíc	*"Tôi thấy những lý lẽ ông đưa ra rất thuyết phục."*
Quan điểm	*"Tuy không đồng ý với kết luận vừa rồi của ông, nhưng tôi nhận thấy trong đó có rất nhiều điểm đáng lưu ý."*
Cảm thấy	
Cảm xúc	*"Tôi ngưỡng mộ niềm tự hào của ông trong những suy nghĩ về bản thân."*
Các mối quan tâm hàng đầu	*"Tôi biết anh không muốn bị loại ra khỏi cuộc họp ngày mai."*
Làm	
Hành động	*"Tôi đánh giá rất cao những đóng góp của anh trong thời gian qua."*
Nỗ lực	*"Tôi đặt kỳ vọng vào bản dự thảo sơ bộ này của anh."*

Nếu bất đồng quan điểm, hãy tìm kiếm những điểm giá trị trong cách lập luận của người khác. Cho dù không đồng ý với quan điểm của người khác về một vấn đề nào đó, bạn cũng nên tìm hiểu nguyên nhân nào thúc đẩy họ đưa ra quan điểm như vậy. Có phải họ đã chịu sự tác động từ một cảm giác mạnh mẽ, từ một niềm tin không lý trí hay từ một luận cứ thuyết phục nào đó.

Chúng ta hãy xem xét một ví dụ sau đây để hiểu thêm về vấn đề này.

Roger, với tư cách là người đại diện chính phủ đã ra làm chứng trước Tòa án tối cao Liên bang Hoa Kỳ để trình bày những luận cứ chống lại bên nguyên đơn. Roger nói: "*Phía bên nguyên đã đưa ra những lập luận rất thuyết phục. Thật tình, tôi thấy nó còn vững chắc hơn những gì mà luật sư đại diện phía chính phủ đã đưa ra sáng nay.*

Nếu tôi là luật sư bên nguyên, tôi sẽ bổ sung những điểm sau…".

- Ông Fisher! - Thẩm phán Frankfurter liền nhắc nhở Roger. - Ông có mặt ở đây là để đại diện cho chính phủ.

- Vâng, thưa ngài thẩm phán. - Roger nói. - Tôi muốn Tòa hiểu rằng ở đây chúng ta đang cần một câu trả lời không chỉ cho phán quyết cuối cùng mà còn cho cả một lập luận có giá trị khác mà tôi nghĩ bên nguyên cũng nên đưa ra. Những lý lẽ họ đưa ra không hề tầm thường và cường điệu chút nào...

Roger vẫn tin rằng, nếu ông thể hiện chân thành sự trân trọng đối với những lập luận của đối phương sẽ hiệu quả hơn rất nhiều so với chiến thuật tấn công, nhất mực phủ nhận những lập luận của họ để đưa ra lý lẽ của riêng mình. Và với hành động này, Roger đã thành công trong việc gia tăng tính thuyết phục cho phần trình bày của mình. (Kết quả, phía chính phủ đã thắng trong vụ kiện này.)

Không chỉ có thế, Roger cũng đã chứng tỏ cho các vị luật sư bên nguyên thấy rằng quan điểm của họ đã được lắng nghe và trân trọng. Kết thúc phiên xử của ngày hôm đó, ngay tại phòng xử án, luật sư đại diện bên nguyên đã đến gặp Roger, bắt tay và cám ơn vì tinh thần thiện chí của ông khi xem xét những luận cứ của họ.

Tìm thấy cái lý trong lập luận của người khác sẽ giúp bạn phát huy được tính hiệu quả của công việc và đến gần mục tiêu đề ra hơn. Ở đó, sự chân thành là điều kiện tiên quyết, giúp người khác cảm thấy bản thân họ được trân trọng. Bạn cần phải chứng minh cho người khác thấy rằng bạn thấu hiểu được cách họ suy nghĩ, cảm nhận và hành động. Mấu chốt của vấn đề nằm ở chỗ bạn tìm thấy giá trị bên trong mỗi lời nói và việc làm của họ để có thể thúc đẩy các cảm xúc này.

Khi số đông không đồng tình với ý kiến của đối phương, hãy làm người hòa giải. Thời điểm khó khăn nhất để tìm thấy giá trị bên trong quan điểm của một người chính là lúc bạn cùng người ấy tranh luận về một vấn đề có ý nghĩa sâu sắc đối với cá nhân mỗi người. Việc lắng nghe những luận điểm giá trị của họ có thể làm thay đổi cách thức lắng nghe của bạn.

Để làm được điều này, bạn cần phải đặt bản thân ở vào tâm thế của một người hòa giải. Nhiệm vụ của một người hòa giải chính là nhìn nhận và tìm kiếm những giá trị bên trong quan điểm của từng thành viên tham gia cuộc tranh luận. Là một người hòa giải,

bạn không phải phân định xem bên nào đúng bên nào sai, mà bạn cần khách quan xem xét để tìm ra những giá trị cốt lõi tiềm tàng bên trong những quan điểm khác nhau.

Để có thể nhìn nhận sự việc dưới góc độ của một người hòa giải, hãy bắt đầu bằng việc tìm hiểu: Nguyên nhân nào khiến cho một cá nhân tin rằng quan điểm của bản thân mình là hợp lý, thuyết phục và có ý nghĩa? Quan điểm đó được xây dựng trên cơ sở niềm tin và lập luận như thế nào? Bạn có thể không đồng ý với quan điểm của một người về vấn đề nào đó, nhưng như vậy không có nghĩa là bạn xem quan điểm đó hoàn toàn vô giá trị. Khi đã tìm thấy một giá trị nhất định nào đó, có thể bạn sẽ nói:

"Tôi hiểu cách nghĩ, và tôi đánh giá cao lập luận cùng cơ sở niềm tin của bạn".

Để làm rõ hơn về vấn đề này, chúng ta hãy tìm hiểu trường hợp một người đứng đầu nhóm ủng hộ quyền phá thai của phụ nữ đi tìm điểm giá trị trong quan điểm của nhóm phản đối. Người đứng đầu nhóm ủng hộ quyền phá thai hoàn toàn không tìm thấy sự hợp lý trong luận điểm của nhóm phản đối cho rằng phá thai là một hành động phi đạo đức. Tuy nhiên, bà vẫn nhận thấy điểm giá trị của một số lý do và niềm tin tạo cơ sở cho luận điểm đó. Bà có thể nói:

Tôi hiểu quan điểm của các bạn khi cho rằng sự sống của một con người bắt đầu từ khi phôi thai được hình thành. [Bà ấy đã cho đối phương thấy sự thông hiểu của mình.]

Và cùng với niềm tin này, tôi có thể thấu hiểu và tôn trọng mong muốn bảo vệ cho sinh linh vô tội theo như các bạn định nghĩa. [Bà ấy đã chứng minh việc nhìn nhận giá trị trong lập luận của đối phương.]

Sự trân trọng không phải là thứ có thể giành được từ việc mặc cả. Thậm chí, nếu bạn xem sự đánh giá cao một cá nhân hay một quan điểm như là một nghĩa cử đền đáp cho sự tôn trọng mà người đó đã dành cho bạn, như thế bạn đã tự hạ thấp việc làm tốt đẹp của mình. Quay trở lại với trường hợp trên, nếu người đứng đầu nhóm phản đối cũng hành động tương tự, bằng cách tìm kiếm và thừa nhận giá trị trong cách lập luận của nhóm ủng hộ, ý thức về một sự trân trọng lẫn nhau sẽ tồn tại giữa hai người. Ý thức này không khiến họ thay đổi cơ sở niềm tin của mình về vấn đề quyền phá thai của phụ nữ, mà trái lại còn cung cấp động lực để mỗi người củng cố cho quan điểm của mình thêm rõ ràng và vững chắc. Hơn nữa, với sự hiểu biết rạch ròi về những điểm giá

trị trong lập luận của đối phương, họ vẫn có thể làm việc cùng nhau bằng sự hợp tác đôi bên, chẳng hạn như việc khởi động một dự án giảm thiểu số lượng các trường hợp mang thai ngoài ý muốn.

Có rất nhiều nguyên nhân khiến cho bạn không muốn kiếm tìm giá trị trong quan điểm của người khác. Chúng tôi xin nêu ra đây hai trong số những nguyên do ấy. Thứ nhất, nếu làm như vậy, bạn cảm thấy như đang đi ngược lại đức tin của chính bản thân mình. Thứ hai, một khi thừa nhận những giá trị của đối phương, bạn sợ sẽ gây nên những ngộ nhận từ phía bạn bè, người thân hay các thành viên khác. Họ có thể nghĩ rằng sự thừa nhận ấy đồng nghĩa với việc bạn thuận theo quan điểm đó.

Thể hiện sự hiểu biết của bản thân

Việc này nhằm chứng tỏ cho đối phương biết được rằng bạn đã nỗ lực phát hiện ra những điểm giá trị trong quan điểm của họ. Lời nhận xét của bạn cũng cần phải thích đáng, dễ hiểu, đi thẳng vào vấn đề, phù hợp với hoàn cảnh, và trên hết là phải thể hiện được sự chân thật. Những cách nói hoa mỹ, vòng vo là thừa thãi trong trường hợp này. Bạn cần phải bộc lộ cho đối phương hiểu ngay rằng cách nghĩ, cảm nhận và hành động của họ đã được ghi nhận. Rõ ràng và đơn giản, yêu cầu dành cho sự trình bày của bạn chỉ có thế!

Dường như anh đang lo rằng việc bán đi cổ phần của mình sẽ gây ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ với các thành viên khác trong nhóm. [Bạn đã cho thấy sự hiểu biết của mình.]

Tôi rất hiểu và cảm thông với anh về mối quan ngại này, nhất là khi anh vẫn muốn tiếp tục làm việc trong ngành này. [Bạn đã chứng minh việc nhìn nhận giá trị trong lập luận của đối phương.]

Tránh trường hợp cách lập luận của bạn có thể gây nên cảm giác nghi ngờ, ngần ngại ở đối phương, hãy thể hiện quan điểm của mình bằng sự quả quyết. Thay vì chọn lối nói cường điệu, kiểu như "*Đúng vậy! Tôi hoàn toàn hiểu được lý do anh nghĩ mình xứng đáng được tăng lương*", hãy xác nhận lại cách nghĩ của người đó. Đây là một cách nhận xét:

Tôi nghĩ anh có lý do chính đáng để yêu cầu mức lương cao hơn. Anh đã cống hiến cho công ty trong một thời gian dài, đã làm việc siêng năng và thực hiện thành công hai dự án có liên quan đến hai trong số những khách hàng lớn nhất của chúng ta.

Cả hai lời nhận xét trên, đều chỉ ra rằng bạn thấu hiểu những gì cộng sự muốn nói. Nhưng chỉ có lời nhận xét sau mới chứng tỏ được sự nghiêm túc cũng như sự quan tâm đúng mực đến phần trình bày của anh ta. Hợp thức hóa cách nghĩ của một người không có nghĩa rằng bạn đã hoàn toàn đứng về phía lập trường của người đó.

Phản hồi lại những điều bạn đã nghe được. "Vâng, tôi hiểu", chỉ một câu nói đơn giản như thế vẫn chưa đủ để thuyết phục người khác rằng bạn thật sự đã hiểu. Cái họ cần là một biểu hiện cụ thể. Đây là bài học chúng tôi rút ra được từ kinh nghiệm của Dan khi ông có dịp làm việc chung với hai nhà lãnh đạo nọ. Dan thuật lại:

Đó là thời gian tôi ở Lake Ohrid, Macedonia, để xúc tiến một cuộc hội thảo trong một tuần giữa những giới chức lãnh đạo. Thành phần tham gia có cả những người dân tộc Albani và người Macedonia. Cùng thời điểm diễn ra cuộc hội thảo, bạo lực đã bùng phát giữa hai nhóm sắc tộc này. Cuộc chiến Kosovo đã dấy lên làn sóng hàng ngàn người dân Albani đổ xô đến Macedonia. Chính vì vậy, nhiều người dân Macedonia lo ngại về sự xáo trộn và bất ổn trong đời sống văn hóa và chính trị ở quốc gia mình.

Trong giờ nghỉ giải lao giữa cuộc họp, tôi đã có "vinh hạnh" được ngồi cùng bàn với hai thành viên khác là Ivan (người Macedonia) và Bamir (người Albani). Ngồi chưa lâu, hai người họ đã nảy ra tranh cãi nhau.

Ivan khơi mào trước:

- Ông có biết ở ngoài kia, ngay lúc này đây, đang có hàng ngàn, hàng vạn người dân Albani tỵ nạn từ Kosovo đổ dồn về đây hay không? Làm sao mà chúng tôi có thể chăm lo cho từng ấy con người được cơ chứ?

Bamir đáp lời:

- Ông nghĩ liệu chúng tôi có còn sự lựa chọn nào khác không? Ông không thể nào hiểu được cảm giác của chúng tôi khi phải rơi vào tình cảnh tiến thoái lưỡng nan như hiện nay.

- Ông nghe đây! Nếu chúng tôi quay lưng với những người tỵ nạn ấy, dư luận thế giới sẽ buộc tội chúng tôi là tàn nhẫn. Nhưng nếu không làm như thế thì thử hỏi một đất nước có diện tích nhỏ hẹp như Macedonia liệu phải làm như thế nào?

- Ông không hiểu tình hình hiện nay, cũng làm gì biết được cái cảm

giác của những người dân khi bị chối bỏ bởi chính đất nước mình là như thế nào!

Họ cứ như vậy, người này cãi qua, người kia cãi lại và ngày một to tiếng. Cả hai không ai chịu ai, họ đều muốn giành phần lý về mình. Ban đầu, tôi cũng chú tâm lắng nghe với hy vọng nắm bắt được quan điểm của mỗi người nhưng sự việc giờ đây có vẻ như đã vượt ra ngoài tầm kiểm soát.

Tôi quyết định chen ngang:

- Chờ một chút! Nếu hai người cứ tiếp tục tranh cãi như thế này thì cũng chẳng đi đến đâu cả.

Bất ngờ, cả hai đều ngừng lại và quay sang nhìn chằm chằm vào tôi. Tôi vội phân bua:

- Tại sao chúng ta không thử cùng tìm cách giải quyết vấn đề theo hướng tốt hơn?

Bamir không chờ cho tôi nói hết, nóng nảy ngắt ngang:

- Ông ta không chịu hiểu cho tình cảnh của tôi.

Ivan cũng không chịu lép vế:

- Ông mới là người không chịu hiểu!

Tôi cố giữ im lặng trong giây lát, khoảng thời gian đó cũng đủ để cả ba người đàn ông chúng tôi bình tâm trở lại. Tôi vặn hỏi:

- Ivan, thế ông đã nghe thấy Bamir nói những gì?

- Bamir cho là người Macedonia ghét bỏ những người Albani, trong khi chúng tôi lại không hề có suy nghĩ đó.

- Đó không phải là điều tôi nói! - Bamir không nén được cơn giận dữ liền lớn tiếng.

- Vậy còn anh thì sao? - Tôi lại quay sang hỏi Bamir - Từ nãy giờ anh có hiểu được những gì Ivan nói không?

- Rõ ràng, anh ta chỉ muốn chăm lo cho người dân nước mình mà thôi!

Bây giờ thì lại đến lượt Ivan chen vào:

- Tôi không hề có ý như vậy!

Cả Ivan và Bamir đều thao thao bất tuyệt, không ai chịu lắng nghe, cũng không ai trả lời cho vấn đề mà đối phương đang quan tâm. Từng câu nói của mỗi người đều chỉ nhằm trả lời cho những giả thiết và cảm xúc của chính mình.

Bầu không khí đông đặc đến nghẹt thở bị phá vỡ khi Ivan bật cười thành tiếng. Trong ông dường như lóe lên một nhận thức khiến ông phải thốt lên:

- Chúng ta sẽ chẳng giải quyết được gì nếu cứ tiếp tục không chịu nghe người khác nói thế này.

Ivan nói đúng! Sự nôn nóng mong đến lượt mình phát biểu, bộc lộ ý kiến thường khiến chúng ta bỏ ngoài tai lời nói của người khác.

Nghe, không phải là một việc làm thụ động; trái lại, nó mang tính chủ động vì đòi hỏi chúng ta phải tập trung cao độ. Suốt thời gian còn lại của cuộc hội thảo, Ivan chân thành lắng nghe tâm tư nguyện vọng của Bamir và ngược lại. Tôi dám chắc rằng họ đã thấu hiểu và nhận ra vấn đề của nhau. Dĩ nhiên là họ không tránh khỏi đôi lần bị cảm xúc khống chế. Song cả hai đều đang cố gắng chia sẻ quan điểm của mình cũng như đưa ra ý kiến về cách nhìn của đối phương.

Khi nhận ra bản thân đang phớt lờ những điều người khác đang nói, bạn hãy tự vấn rằng: "*Là mình đã nghe xong hay do người khác đã nói xong?*". Nói cách khác, bạn không nghe nữa vì không còn đủ kiên nhẫn hay là vì những biểu hiện cảm xúc của người nói khiến bạn cảm thấy không thoải mái?

Lắng nghe để phản hồi tạo động lực giúp bạn chú tâm vào nội dung của buổi nói chuyện. Qua đó, bạn sẽ lý giải được cả mấu chốt của vấn đề lẫn cảm xúc của người đối diện.

Đặt bản thân vào vị trí của đối phương. Chúng ta thường không nhận định đúng mức về những cảm xúc đang tác động đến một ai đó. Nếu có, cho dù đã rất cố gắng, đôi khi chúng ta vẫn có cái nhìn sai lệch và việc này vô tình làm tổn thương người khác.

Chúng ta hãy xem xét trường hợp của một cô gái đang muốn thương lượng giá cả thuê căn hộ với người chủ nhà - một luật sư đang sống ở căn hộ tầng dưới. Với mong muốn xây dựng một mối quan hệ tương thông, cô gái gợi chuyện: "*Tôi nghe nói anh vừa chuyển sang làm việc cho một công ty luật khác. Công việc mới chắc bao giờ cũng khó khăn*".

Nghe nói như vậy, người chủ nhà đột nhiên biến đổi sắc mặt, ông gắt gỏng: "*Tôi không nghĩ là mình đang gặp khó khăn. Cô đến gặp tôi có chuyện gì?*". Trong lúc ấy, suy nghĩ của ông ta bắt đầu đặt ra hàng loạt câu hỏi: "*Có phải cô ta muốn ám chỉ mình không có đủ khả năng thích ứng với công việc mới? Hay cô ta cho rằng mình là một kẻ bất tài vô dụng?*". Người chủ nhà có cảm giác hình như mình đang bị xúc phạm – dù rằng trên thực tế cô gái chủ động đến gặp với một thiện chí.

Trước khi dùng phương pháp tiếp cận kiểu này, hãy hình dung mình sẽ cảm nhận thế nào nếu rơi vào trường hợp tương tự. Tốt nhất là hãy làm như thế sau khi đã hỏi trực tiếp đối phương. Do đó thay vì bộc lộ quan điểm, cô gái có thể hỏi người chủ nhà thế này: "*Tôi nghe nói anh vừa đổi chỗ làm. Công việc mới ấy như thế nào? Nếu là tôi, chắc hẳn tôi sẽ cảm thấy vô cùng khó khăn*". Những cách chia sẻ như trên thường mang lại hiệu quả hơn để bắt đầu cuộc trao đổi.

TRÂN TRỌNG KHÔNG CÓ NGHĨA LÀ TÁN THÀNH

Rất nhiều người thường đánh đồng việc trân trọng quan điểm của người khác với việc tán thành ý kiến của họ. Cách nghĩ này quả thật không thỏa đáng. Dù có đồng ý với quan điểm của người khác hay không, thì bạn cũng không thể phủ nhận những giá trị trong quan điểm của họ và công khai thừa nhận chúng. Không gì có thể ép buộc bạn từ bỏ quyền tự quyết của mình; bạn vẫn có thể gật hoặc lắc đầu trước các kiến nghị được đưa ra; nhưng đồng thời bạn cũng nên tìm cách gia tăng cơ hội hợp tác để đạt hiệu quả cao hơn.

Có khả năng bạn sẽ cho rằng những lập luận và quan điểm của người khác là ngớ ngẩn hay thậm chí là sai hoàn toàn. Cũng có khả năng bạn không thể phủ nhận tính thuyết phục, tầm quan trọng của những lý lẽ ấy. Thậm chí, bạn còn nhận thấy đó là những điểm cần phải quan tâm mặc dù chúng đi ngược lại hoàn toàn quan điểm của riêng bạn, hay theo nhận định cá nhân bạn là chúng vẫn còn rất nhiều hạn chế. Việc trình bày ý kiến để người khác nhận thấy bạn hiểu quan điểm của họ hoàn toàn khác với việc bạn tán thành hay thuận theo quan điểm đó.

Trong kinh doanh cũng vậy, trân trọng không đồng nghĩa với tán thành được xem là một trong những công cụ hết sức hữu dụng. Chúng tôi xin dẫn ra đây trường hợp của Mark để minh chứng cho lập luận này. Là một người có năng lực, Mark giữ ghế trưởng phòng ở một công ty hoạt động trong ngành sản xuất ô tô. Nhưng

thất không may, sau đó ông mắc bệnh và mất dần khả năng nói cũng như giữ thăng bằng của cơ thể. Hơn một lần, Mark bị đột quỵ ngay trong lúc làm việc, nhưng may mắn là ông đã không bị tổn thương nào đáng kể.

Mark có mối quan hệ khá thân thiết với ban lãnh đạo công ty, đặc biệt là với Sam - người quản lý chi nhánh. Nhiều năm qua, cứ đến kỳ nghỉ hè là hai gia đình lại gặp gỡ nhau. Biết rõ bệnh tình của mình, Mark nghĩ có lẽ ban lãnh đạo công ty sẽ cho ông nghỉ hưu sớm, bởi lẽ giờ đây khả năng giao tiếp khách hàng của ông không còn nhạy bén như xưa nữa. Thế là Mark đã sắp xếp một cuộc gặp mặt riêng với người quản lý và bắt đầu trình bày những suy nghĩ của mình:

Sam, cảm ơn anh vì đã dành thời gian cho tôi. Tôi đã suy nghĩ rất nhiều: liệu nên dàn xếp công việc như thế nào cho ổn thỏa đây khi mà căn bệnh quái ác này khiến tôi ngày càng mất dần khả năng tự chủ trong giao tiếp. Là chỗ bạn bè nên tôi biết anh cũng chỉ mong muốn điều tốt nhất cho tôi và cũng không muốn tôi phải quá gắng sức. Song, tôi cũng hiểu rằng với cương vị người quản lý, anh cần phải quan tâm đến lợi ích chung của công ty. Nhiệm vụ của anh là đảm bảo các nhân viên thực hiện tốt trách nhiệm của mình. Thế nên tôi biết anh rất khó xử trong trường hợp này. Tôi muốn hai chúng ta ngồi lại với nhau, bỏ qua tất cả mọi ràng buộc để cùng nhau tìm ra giải pháp thỏa đáng cho cả đôi bên.

Bằng sự chân thành, Mark vừa cho thấy ông hiểu rất rõ suy nghĩ của Sam nhưng vừa không phải thực hiện bất cứ sự nhượng bộ nào. Hơn thế nữa, ông còn tỏ lòng biết ơn Sam đã quan tâm đến mình và đánh giá cao trách nhiệm công việc mà người bạn thân phải gánh vác. Lý lẽ của ông đã mang một không khí lạc quan, tích cực vào không gian của cuộc nói chuyện; điều này gia tăng cơ hội tìm được một giải pháp thỏa hiệp và công bằng giữa ba phía (Mark, Sam và công ty).

NGHỆ THUẬT CỦA SỰ TRÂN TRỌNG

Một khi bạn đã biết cách đánh giá cao người khác, vậy thì hãy bắt tay thực hiện ngay điều đó. Tuy không thể đọc được suy nghĩ của đối phương nhưng bạn vẫn có thể hình dung được vấn đề khi đứng trên lập trường của họ.

Xác định đối tượng

Đây là bước khởi đầu trong nghệ thuật biểu lộ sự trân trọng. Con

người, dù ở bất cứ độ tuổi nào, địa vị gì, dù giàu hay nghèo, đều luôn coi trọng sự đánh giá cao của người khác. Đó chính là vấn đề cốt lõi mà mọi người thuộc bất kỳ tầng lớp nào trong xã hội đều quan tâm. Chúng ta vẫn quan niệm rằng những người có địa vị và quyền lực thường xem nhẹ hoặc không màng đến thái độ trân trọng đối với thuộc cấp, từ đó chúng ta nghĩ rằng biểu hiện trân trọng chỉ lan tỏa theo một hướng duy nhất: từ cao xuống thấp mà thôi? Đó là một quan niệm hoàn toàn sai lầm. Cấp dưới cũng cần sự trân trọng như cấp trên. Đối tượng mà bạn muốn biểu đạt sự trân trọng không hề giới hạn ở một chủ thể nào cả. Nó bao gồm tất cả từ cấp trên, cấp dưới, đồng nghiệp, đồng trang lứa, và cả đối tác đàm phán của bạn nữa. Thậm chí, ngay cả trong trường hợp bạn cảm thấy dường như quyền lực của bản thân đã không còn phát huy tác dụng thì sự trân trọng có thể trở thành vũ khí hiệu quả giúp bạn chuyển biến tình thế.

Roger nhớ lại câu chuyện liên quan đến sự phân biệt thứ bậc trong chuỗi mắt xích của bộ máy chỉ huy. Năm 1949, Roger đến Paris trong chuyến công tác tiến hành "*Kế hoạch Marshall*(*)". Người bạn thân của Roger là Barry, một viên chức tài chính làm việc ở đây, cũng đã dành ra nhiều tuần để chuẩn bị cho một kế hoạch đẩy lùi nguy cơ khủng hoảng tài chính ở Áo.

(*) Kế hoạch Marshall (Marshall Plan), một chương trình phục hồi nền kinh tế châu Âu sau chiến tranh do Ngoại trưởng Hoa Kỳ là George Marshall phát động và nhanh chóng nhận được sự hậu thuẫn của các quan chức trong Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ.

Vào một buổi sáng đầu tuần, tờ *Herald Tribune* (Paris) thông báo rằng đã xảy ra một cuộc khủng hoảng tài chính thật sự. Tất cả các ngân hàng tại Áo đều phải đóng cửa và ngài đại sứ Averell Harriman, đồng thời cũng là người triển khai Kế hoạch Marshall ở châu Âu phải tức tốc đáp máy bay đến Vienna để đối phó với cuộc khủng hoảng. Và cũng vì vội vàng đến Áo nên Harriman không có cơ hội bàn bạc qua với Barry về tình hình đang diễn ra.

Đến cuối tuần, Harriman đã giải quyết ổn thỏa cuộc khủng hoảng. Tuy thật sự rất vui mừng trước thành công vang dội của Harriman nhưng Barry vẫn không khỏi mang cảm giác bất đắc chí vì đã không được trọng dụng – Harriman đã không hề đoái hoài gì đến những đóng góp chuyên môn và cả kế hoạch mà Barry đã dày công phác thảo trong nhiều tuần. Barry đã trút bầu tâm sự với Roger và có nói đến chuyện sẽ xin thôi việc.

Một tuần sau, khi có dịp cùng làm việc với Harriman và nhân lúc

bàn về tinh thần làm việc của đội ngũ nhân viên trẻ, Roger đã thẳng thắn khơi mào:

- Ngài biết đấy, vẫn còn có những trường hợp một số cá nhân cảm thấy mình không được coi trọng và mang cảm giác thất vọng đến độ muốn xin nghỉ việc. Vâng, tôi muốn nói đến Barry. Anh ta rất vui mừng khi được biết những điều tốt đẹp mà ngài đã làm ở Áo dù bản thân anh không được tham gia đóng góp gì. Và cũng vì lẽ đó mà anh ta đang tính đến việc xin chuyển công tác.

Ngài đại sứ hỏi lại:

- Barry ư? Cậu ta cừ lắm đấy! Vào cuối tuần rồi, khi vừa nhận được cuộc gọi từ Vienna, tôi liền tìm cách liên lạc với Barry nhưng cậu ấy không có ở nhà. Chúng tôi đã phải chủ động nhờ đến bên an ninh để xin được vào phòng làm việc và mở cả két sắt của Barry để tìm tài liệu, nhờ vậy nên chúng tôi mới tìm thấy một bản phác thảo dài bốn mươi trang trình bày về những vấn đề cần tiến hành trong trường hợp có khủng hoảng tài chính xảy ra ở Áo. Tôi cho người sao lại rồi mang nó theo bên mình. Tôi đã làm theo những chỉ dẫn được ghi trong đó và tất cả mọi chuyện đều đã đâu vào đấy.

- Ngài đã nói cho Barry biết điều này chưa? - Roger hỏi ngay.

- Tôi không nói gì cả! Đó là phần việc của cậu ta cơ mà! Tôi không có trách nhiệm phải khen ngợi bất kỳ ai vì người ấy đã làm những việc mình được trả công. Nhưng nếu muốn, anh có thể tự mình đi nói với Barry.

Ngay lập tức, Roger cho gọi thư ký của Harriman vào phòng. Trước sự chứng kiến của Harriman, Roger đã nói với người thư ký rằng:

- Cô vui lòng kiểm tra xem trong lịch làm việc của ngài đại sứ có trống mười hay mười lăm phút để ngài ấy có thể đích thân nói với ông viên chức tài chính những điều vừa rồi được không?

Đại sứ Harriman liền gạt phăng ý tưởng của Roger.

Nhưng Roger vẫn kiên quyết nói với cấp trên của mình, một người đàn ông có tuổi đời gần gấp đôi tuổi ông:

- Ngài phải làm điều này, vì nó rất quan trọng!

Harriman đáp lại:

- Chưa có ai khen ngợi tôi khi tôi làm việc tốt cả!

Roger hoàn toàn bất ngờ trước câu nói này. Roger bộc bạch:

- Có lẽ mọi người sẽ nghĩ rằng đó chỉ là nịnh hót khi một cấp dưới như tôi đưa ra lời khen về công việc của sếp mình. Tôi biết, dù buổi sáng ngài có đến văn phòng làm việc muộn hơn chúng tôi, nhưng trước đó, vào đêm qua ngài đã đọc toàn bộ các điện báo từ Washington hay từ các trụ sở khác gởi đến, và chắc hẳn ngài cũng đã bóp trán suy nghĩ tìm ra giải pháp cho các vấn đề. Ngài đến muộn nhưng cũng ra về muộn hơn các nhân viên của mình. Bây giờ đã là 8 giờ 30 phút tối nhưng theo cách nói của ngài thì chúng ta đang có buổi làm việc vào lúc 8 giờ 30 phút chiều.

Cũng cần phải thừa nhận rằng ngay từ tấm bé Harriman đã có thói quen khi làm bất cứ điều lớn nhỏ nào cũng không trông đợi người khác cảm ơn. Nhưng như thế không có nghĩa là bản thân Harriman không muốn nhận được sự đánh giá cao từ người khác. Sau khi trưởng thành, ngài đại sứ hầu như không bao giờ thể hiện việc đánh giá cao thành quả của thuộc cấp bởi chính ông cũng không thường nhận được điều tương tự.

Thử áp dụng phương pháp hoán đổi vai trò

Đây cũng là một trong những bước quan trọng trong nghệ thuật biểu lộ sự trân trọng. Khi áp dụng phương pháp này, hãy nhờ một đồng nghiệp hỗ trợ bạn. Bạn sẽ đóng vai người mà mình muốn bày tỏ sự trân trọng, còn đối phương sẽ đặt ra những câu hỏi nhằm giúp bạn hiểu được rõ về người đó.

- Bạn [trong vai của đối phương] quan tâm nhất điều gì?

- Bạn đặc biệt nhạy cảm với điều gì?

- Trong số những yếu tố sau đây, bạn bận tâm đến điều gì nhất? Sự tôn trọng? Sự thừa nhận? Hay mong muốn được người khác chú ý lắng nghe?

Để trả lời cho từng câu hỏi trên, bạn hãy thử đặt mình ở ngôi thứ nhất, chẳng hạn: "*Tôi cảm thấy rất khó chịu khi không có ai quan tâm đến ý kiến của tôi cả*". Việc áp dụng phương thức hoán đổi vai trò ngay từ đầu có thể tạo hiệu ứng nhanh chóng. Cũng nhờ vậy mà đồng nghiệp mới có thể dễ dàng giúp bạn làm tròn vai trò của người mà bạn xác định là đối tượng để tìm hiểu và trân trọng.

Dan kể lại câu chuyện của một phụ nữ tên là Ana khi phải đối mặt

với những xung đột trong cuộc sống hôn nhân. Lúc nhận điện thoại từ người con trai đang sống xa nhà báo rằng anh ta sắp trở về quê, Ana vội vàng đề nghị ngay:

- Sao con không dọn đến sống với dượng và mẹ cho tới khi tìm được một chỗ thật vừa ý?

Lúc đó, bà không hề nghĩ rằng lời đề nghị đó sẽ gây ra những ảnh hưởng không tốt cho cuộc sống hiện tại của bà. Không giấu được cảm xúc vui mừng khi được đoàn tụ với con, Ana báo ngay cho ông Joe - chồng thứ hai của bà - về tin tốt lành này. Thế nhưng, bà không khỏi bất ngờ trước phản ứng tức giận của ông về việc có cậu con trai bà về sống chung.

Ana liền hỏi:

- Tại sao mình lại không vui vì chuyện này cơ chứ?

Joe đáp:

- Tôi không thích người nào đó đến đây ở trong một thời gian vô hạn định như thế. Con cái trưởng thành chẳng khác nào lũ chim đã rời tổ! Cũng đến lúc hai vợ chồng mình được tận hưởng không gian riêng tư rồi chứ.

- Nhưng nó có ở luôn đâu mà ông lo! - Ana vặn lại.

Joe vẫn rất quyết liệt:

- Tôi còn lạ gì cái tính khí của con trai mình. Rồi nó cũng sẽ coi nhà chúng ta như nhà nó vậy. Dầu gì thì nó cũng ngấp nghé ba mươi rồi chứ có nhỏ nhít gì nữa đâu! Sống chung sẽ có nhiều điều bất tiện…

- Thế ông không muốn có con có cháu xung quanh cho vui cửa vui nhà à? - Ana hoạnh họe - À, hay vì nó là con tôi chứ không phải con ông?

- Tôi không quan tâm nó là con ai. Vấn đề là nó đã không còn bé bỏng để sống chung với bố mẹ nữa!

Bỗng nhiên, Ana có cảm giác như người đàn ông đang đứng trước mặt mình là một người xa lạ. Đó không còn là người chồng, người cha tốt đã cùng bà nuôi dưỡng những đứa con riêng của cả hai nên người. Bà vừa rất giận lại vừa rất bối rối, cảm giác như mình đang phải đứng trước sự lựa chọn hoặc là chồng hoặc là con. Bà đứng dậy và bỏ ra ngoài mà không nói thêm lời nào nữa.

Không khí trong gia đình càng lúc càng căng thẳng. Cuộc sống riêng tư của họ bỗng chốc biến thành một mối ràng buộc khó chịu đối với cả hai. Mỗi khi giáp mặt, họ lại to tiếng cãi vã, điều mà trước đây chưa từng xảy ra. Nhằm cứu vãn cuộc hôn nhân, Ana đã tìm đến Dan như để xin một lời khuyên nhủ. Sau khi nghe Ana thuật lại chi tiết đầu đuôi câu chuyện, Dan bắt đầu giúp bà xoay chuyển tình thế.

Đơn giản, Dan đã yêu cầu Ana đặt mình vào địa vị của Joe để trả lời ba câu hỏi do ông đặt ra:

1. "**Joe cảm thấy Ana không hiểu ông ấy ở điểm nào?**" *Ana nhận ra rằng bà đã hành động như thể chỉ mỗi bà xem cậu con trai là ruột thịt của mình. Bà trách ông không quan tâm đến con trai vì giữa hai người không có quan hệ huyết thống. (Như lời bà nói: "Hay vì nó là con tôi chứ không phải con ông?"). Ana đã tìm mọi cách bảo vệ quan điểm của mình và không thật sự cố gắng để tìm hiểu quan điểm của chồng.*

2. "**Cách nghĩ của Joe có lý ở chỗ nào?**" *Khi nhìn nhận sự việc dưới góc độ của Joe, Ana nhận ra rằng việc sống cùng với con cái trong một mái nhà khi chúng đã trưởng thành có thể gợi lại trong Joe những tháng ngày mang nặng trách nhiệm của một người cha. Ở vào tuổi này, một ông già như Joe hẳn không muốn phải tiếp tục chăm sóc, bảo ban con cái từng tý một.*

3. "**Ana đã thực sự bộc lộ sự cảm thông của mình chưa?**" *Ana nhận ra rằng bà đã không trần tình để Joe biết được bà cũng thấy những cái lý trong cách nghĩ của ông. Bà sợ rằng nếu cho ông biết, bà sẽ phải làm theo lời ông. Bà chưa bao giờ thừa nhận những gì bà hiểu về nỗi lo lắng và ước nguyện của chồng mình.*

Sau đó, Ana cũng dành thời gian để suy ngẫm về mình. Bà nhận ra rằng thiên chức của người mẹ, người vợ đang giằng xé bà theo hai hướng khác nhau: bảo bọc con cái và gìn giữ hạnh phúc hôn nhân. Ana cũng đã nhận thấy cái lý trong cách nghĩ của mình. Bà cố gắng làm đẹp lòng cả chồng lẫn con. Bà muốn ông Joe cũng phải bộc lộ được sự cảm thông của ông đối với nỗi lo lắng của bà và công nhận cả cái lý trong quan điểm của bà nữa.

Chính vì vậy, Ana đã có một cái nhìn sâu sắc hơn về mối bất hòa giữa hai người. Không còn nổi đóa, không còn trách chồng như trước, giờ đây bà sẵn sàng lắng nghe và thấu hiểu. Để cho cuộc dàn xếp giữa hai người có thể diễn ra trong bầu không khí ôn hòa, bà chuẩn bị sẵn câu hỏi dành cho chồng: "*Mình có thể nói cho tôi*

biết vì sao mình lại quyết định như vậy?".

Khi đã đưa ra câu hỏi thì Ana cũng chuẩn bị tinh thần đón nhận câu trả lời của chồng theo cách không để cho quan điểm phán xét chi phối bản thân. Giờ thì bà đã biết động cơ của Joe chỉ là muốn bảo vệ cuộc sống hôn nhân của hai người. Ông không muốn đánh mất sự riêng tư quý giá của hai vợ chồng, mất đi cơ hội tận hưởng những giây phút bình yên bên nhau. Một lý do khác nữa, đó là khi có con ở bên cạnh, người mẹ sẽ dành nhiều thời gian cho con hơn là cho chồng.

Vì Ana chịu khó lắng nghe và bộc lộ sự cảm thông cũng như suy nghĩ của mình để Joe hiểu, nên không khí của cuộc trò chuyện cũng dần thay đổi. Ông cảm nhận được tình yêu thương mà bà dành cho ông, cảm thông được nỗi khao khát của người vợ khi muốn được ở một mình bên chồng và nỗi lòng của người mẹ muốn đùm bọc con cái, nhất là khi cậu con trai vừa mới chia tay người bạn gái của mình. Joe cũng nhận thấy dường như ở Ana vẫn còn nguyên vẹn cảm giác của một người mẹ, và vẫn còn lưu giữ hình ảnh của ông trong vai trò của một người cha.

Để tháo gỡ những gút thắt của họ quả là một việc làm hết sức khó khăn; nhưng từ khi ông bà chấp nhận cùng nhau dàn xếp, tình hình trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Những lúc cùng nhau trò chuyện cũng tạo điều kiện để hai người càng hiểu nhau hơn. Cuối cùng, họ đã đi đến quyết định nhất trí cho phép cậu con trai ở nhờ nhà bố mẹ trong vòng một tháng, khoảng thời gian này đủ để cậu ta tìm được một căn hộ vừa ý.

Chuẩn bị trước những câu hỏi giúp hiểu thêm quan điểm của người khác

Với tư cách là một nhà đàm phán, sẽ không thừa nếu bạn chuẩn bị một loạt những câu hỏi chung giúp bạn nắm bắt được quan điểm của người khác. Những câu hỏi này có thể đã được chính bạn sử dụng trong một cuộc thương lượng khác và cũng có thể do một người nào đó đã từng hỏi bạn. Việc chúng đã được sử dụng qua hay chưa không quan trọng bằng chất lượng nội dung câu hỏi trong ý đồ nắm bắt quan điểm đối phương. Giống như câu Ana đã hỏi chồng: "*Mình có thể nói cho tôi biết vì sao mình lại quyết định như vậy?*" chính là một ví dụ điển hình cho câu hỏi dạng này. Nó có thể được dùng trong hầu hết các cuộc thương lượng ở những bối cảnh khác nhau. Sau đây là một số câu hỏi đồng dạng:

- Hãy nói cho tôi biết quan điểm của bạn về việc này?

- Cả ngày hôm nay chúng ta đã trao đổi với nhau rất nhiều điều, vậy theo anh thì điều nào là quan trọng nhất?

- Còn có những điểm nào trong cuộc thương lượng này khiến ông thấy cần phải quan tâm nữa không?

Các nhà đàm phán thường có thói quen đưa ra những câu hỏi nhằm mục đích chứng minh cho bằng được cái sai của đối phương. Họ cư xử với đối phương như thể đó là đối tượng đang phải ngồi ở ghế nhân chứng. Họ thường đặt ra những câu hỏi buộc đối phương chỉ được phép trả lời hoặc "*Có*" hoặc "*Không*" kiểu như:

- Đã bao giờ ông nghĩ cách hành xử của mình sẽ ảnh hưởng đến thân chủ của tôi hay chưa?

- Anh đang mưu tính đến chuyện lừa dối tôi thêm một lần nữa, phải không?

Nếu muốn hiểu được người khác nghĩ gì, tốt nhất bạn nên đặt ra những câu hỏi mở. Đó không phải là những kiểu tra vấn áp đặt, mà là những câu hỏi dò thành thật. Khi đưa ra những câu hỏi như thế nghĩa là bạn đang khuyến khích đối phương thẳng thắn bộc lộ những điều mà họ cho là quan trọng. Câu hỏi mở thường chứa những từ để hỏi như "*thế nào*", "*ra sao*" hay "*điều gì*". Ví dụ:

- Ông có nói rằng căn nhà mà thân chủ tôi định mua trị giá tối thiểu là 500.000 đô-la. Vậy thì ông đã dựa vào căn cứ nào để đưa ra mức giá này?

- Anh nhận thấy giải pháp này có những lợi thế và những nguy cơ gì?

- Bà cảm thấy sự việc đang diễn tiến ra sao?

- Bạn quan tâm đến những vấn đề nào trong lời đề nghị này?

TẠO CƠ HỘI ĐỂ NGƯỜI KHÁC BIỂU LỘ SỰ TRÂN TRỌNG ĐỐI VỚI BẠN

Bạn sẽ làm gì trong trường hợp dù đã cố gắng hết mức nhưng vẫn không nhận được sự trân trọng? Một cuộc đàm phán sẽ trở nên nặng nề khi chỉ có mình bạn là người coi trọng quan điểm của đối phương còn đối phương lại không thể làm được điều tương tự. Có thể, vì tức giận, bạn đã toan tính đến việc mang sự trân trọng ra làm vật trao đổi với ý nghĩ rằng: "*Nếu như ông đã không biết trân trọng tôi, thì tôi cũng chẳng dại gì dành điều đó cho ông*". Tuy nhiên,

như đã đề cập ở trên, cách hành xử này chẳng mang lại hiệu quả hay ích lợi gì bởi lẽ thái độ trân trọng cần phải xuất phát từ sự chân thành, chứ hoàn toàn không phải là cách để lấy lòng hay vụ lợi.

Bạn cũng đừng vội nản lòng thoái chí khi không được trân trọng hay tỏ ra nghi ngại về sự trân trọng mà đối phương dành cho mình. Vẫn còn rất nhiều cách cho phép bạn hé lộ cho người khác nắm bắt được quan điểm của mình, giúp họ tìm thấy điểm hợp lý và giá trị của chúng, và rồi bạn sẽ được họ chia sẻ.

Những điều đó cụ thể bao gồm:

Tạo điều kiện để người khác hiểu được quan điểm của bạn

Nếu nghĩ rằng người khác không nắm bắt được thông điệp mà bạn đang gởi đến họ, bạn không nên khoanh tay đứng nhìn mà hãy hành động ngay.

Đề nghị họ dành ra một chút thời gian để lắng nghe bạn. Hãy thông báo cho họ về một số điểm đặc biệt mà bạn muốn nhấn mạnh. Roger nhớ lại một câu chuyện:

John Laylin là một nhân viên của công ty Luật Covington & Burling. Tôi có dịp cộng tác với ông trong một khoảng thời gian khá dài. Có một dạo, hai chúng tôi, mỗi người tự xây dựng một bản phác thảo để trình khách hàng. Sau khi hoàn thành, cả hai cùng trao đổi bản thảo để đọc và nhận xét. Cuối cùng, Laylin quyết định sẽ sử dụng bản của ông thay vì của tôi. Trước quyết định đó, tôi tin rằng phần nhận xét của tôi về những điểm còn thiếu sót trong bản thảo của Laylin đã không được ông quan tâm đúng mức. Tôi khuyên ông nên sử dụng phần bản thảo của tôi thì hơn. Ông đã thẳng thừng từ chối và vẫn khư khư giữ quyết định ban đầu của mình. Chắc bạn cũng đang tò mò muốn biết tôi đã thay đổi quyết định của ông như thế nào?

Tôi xin Laylin dành ba phút để nghe tôi giải thích những điểm sai sót mà tôi đã phát hiện trong bản thảo của ông. Lúc đầu, ông thẳng thừng từ chối, nhưng sau đó ông quyết định tháo chiếc đồng hồ của mình ra, đặt lên bàn và nghiêm nghị nói với tôi: "Thôi được! Anh có đúng ba phút thôi đấy". Tôi hắng giọng và bắt đầu trình bày. Đến phút thứ hai thì Laylin ngắt lời tôi, ông trách tôi sao trước đó không giải thích rõ ràng những điểm này rồi cầm tập bản thảo của mình lên và cho vào sọt rác. Thế là hai chúng tôi cùng bắt tay hoàn thiện phần bản thảo mà tôi đã chuẩn bị trước đó.

Vậy là tôi đã được lắng nghe. Tôi đã có cơ hội trình bày lý lẽ của mình

và lý lẽ ấy có đủ sức để thuyết phục người khác.

Biến đổi thông điệp sao cho dễ được tiếp nhận. Bạn biết không: dòng chữ "*cấp cứu*" ở phần mui xe cứu thương của Mỹ được ghi ngược từ sau ra trước. Sở dĩ người ta làm như vậy là để tài xế của những chiếc xe chạy trước khi nhìn vào kính chiếu hậu có thể đọc được dòng chữ này theo chiều thuận. Có lẽ chủ nhân của ý tưởng độc đáo này đã từng tự hỏi rằng: "*Chúng ta phải biến chuyển thông điệp này như thế nào để những người lái xe khác có thể đọc được nó?*".

Trong đàm phán cũng vậy, bạn cần phải gọt giũa bức thông điệp của mình sao cho vừa có thể khiến cho người khác dễ dàng nắm bắt, lại vừa thật chuẩn và đắt trong việc sử dụng ngôn từ. Là một người quản trị, sẽ có lúc bạn phải nói với cấp dưới của mình rằng họ được hưởng 5% tiền hoa hồng trên mỗi sản phẩm bán được. Về phần mình, bạn cho rằng đó là mức thù lao vô cùng hào phóng. Tuy nhiên, đa số các nhân viên lại nghĩ rằng bạn sẽ bỏ túi 95% phần tiền còn lại. Và theo họ, việc "*ngồi mát ăn bát vàng*" đó là không thể chấp nhận được. Thông điệp cũng như ý định tốt đẹp của bạn đã không được truyền đạt một cách rõ ràng, thỏa đáng.

Một khi cảm xúc của bạn hay của người nghe trỗi dậy mạnh mẽ, chúng sẽ khiến cho nội dung của thông điệp không còn nguyên vẹn như ý định ban đầu nữa. Chẳng hạn mỗi khi tức giận, trong bạn thường xuất hiện sự thôi thúc khiến cho bạn có xu hướng đổ lỗi cho đối phương. Việc cáu gắt, cố đưa ra những lời buộc tội sẽ khiến cho đối phương càng thu mình lại, khả năng tập trung lắng nghe cũng sẽ nhường chỗ cho việc tìm kiếm các lý lẽ phản biện. Người này cứ đinh ninh rằng mình đã làm đúng và chỉ có người kia là sai. Hậu quả là cơ hội hợp tác sẽ nhanh chóng vụt qua.

Vì thế cho nên, nếu có tức giận, hãy khéo léo bộc lộ cảm xúc của mình như một phần của bức thông điệp hướng về tương lai. Đồng thời, hãy để cho đối phương hiểu rằng cơn nóng giận đó không gì ngoài mục đích muốn thay đổi bầu không khí ngột ngạt và mở ra cánh cửa cho mối quan hệ hợp tác đôi bên. Bạn có thể nói thế này: "*Thực tình là tôi đang rất tức giận, song, tôi cũng không muốn giấu anh điều này. Tôi muốn từ đây về sau, anh nên bàn bạc kỹ với tôi trước khi ký vào bất cứ bản thỏa thuận nào có ảnh hưởng đến công việc làm ăn của hai chúng ta*". Làm được điều đó, bạn đã gieo vào lòng đối phương một hình ảnh đẹp, một khi bạn truyền tải cho họ không chỉ những lý lẽ thiệt hơn mà còn cả một bức thông điệp có ảnh hưởng đến tương lai chung.

Tạo điều kiện để đối phương nhìn thấy ưu điểm trong mỗi suy nghĩ,

cảm nhận và hành vi của bạn

Để thực hiện tốt việc này, bạn có thể áp dụng theo những cách sau:

Đưa ra câu hỏi để người khác nhận ra ưu điểm trong quan điểm của bạn. Thay vì tranh luận gay gắt để buộc người khác phải thừa nhận những ưu điểm của mình, bạn hãy tạo điều kiện để họ tự suy nghĩ về những ưu điểm đó bằng cách đặt câu hỏi. Bạn có thể nói: "*Tôi không dám chắc đã trình bày rõ quan điểm của mình. Nhưng bạn có biết vì sao tôi lại tin vào tính thuyết phục trong lập trường của mình không?*".

Vận dụng các phép ẩn dụ nhằm tạo sự cộng hưởng cho những ưu điểm đó. Khi quan điểm của mình bị xem nhẹ, bạn sẽ không thể tránh khỏi cảm xúc tức giận. Có thể đối phương đang giả vờ như không hề hay biết gì về sự cay cú đang hành hạ bạn, cũng có thể họ đang tìm cách lấn lướt cảm xúc của bạn bằng những lời kêu ca, than phiền. Trong trường hợp này, bạn sẽ làm gì để tạo điều kiện cho đối phương nhận ra những điểm đáng chú ý trong quan điểm của bạn?

Một biện pháp tỏ ra vô cùng hữu hiệu nhằm giúp làm dịu bớt không khí căng thẳng chính là việc vận dụng lối nói hàm ẩn trong quá trình giao tiếp. Việc sử dụng cách nói này cho phép bạn và đối phương tránh được lối nói trực tiếp và thẳng thừng khi đề cập đến những vấn đề ảnh hưởng đến cảm xúc của đôi bên. Thay vì nói: "*Tôi lấy làm lo ngại về tình hình của chúng ta hiện nay, thất bại thế này cũng bởi do anh mà ra. Tôi cũng thấy vô cùng khó chịu về cách hành xử của các cộng sự của mình*", bạn có thể nói cách khác: "*Chúng ta là một đôi nhảy nhưng tôi có cảm giác như hai ta đang nhảy theo những điệu nhạc khác nhau*".

Phép ẩn dụ có thể giúp người nghe hình dung cảm xúc đang tuôn chảy trong quá trình đàm phán. Sau đây là những lối nói ẩn dụ thường thấy:

- Có vẻ như chúng ta là những người đang đi trên dây. Để an toàn, tốt nhất là nên có tấm lưới bảo vệ bên dưới.

- Dường như chúng ta đang bị cuốn vào một đợt sóng để rồi bị lôi tuột vào dòng nước xoáy. Nên đổi hướng đi thì hơn!

- Tôi có cảm giác như chúng ta sắp phải đương đầu với một cơn bão phía trước. Làm sao có thể lèo lái con thuyền tránh xa tâm bão đây?

- Hình như chúng ta đang tự đào cho mình một cái lỗ, và càng đào chúng ta càng bị lún sâu hơn. Có ai nghĩ ra cách đưa chúng ta ra khỏi đó không?

- Tôi nhận thấy dường như chúng ta là những kẻ đang bơi ngược dòng. Bạn có kế sách nào giúp cải thiện tình hình không?

- Có vẻ như vừa mới có một cơn gió lạnh thổi qua căn phòng này. Anh có thể giúp tôi làm ấm nó lên một chút không?

Phép ẩn dụ có thể giúp bạn chuyển tải được hết ý của mình mà không tác động đến cảm xúc của đối phương. Khi vận dụng phép ẩn dụ, cả hai có thể nhận biết và đẩy lùi những rào cản tâm lý trong nhau. Nếu bạn và đối phương đang "*nhảy theo những điệu nhạc khác nhau*", bạn có thể hỏi: "*Chúng ta phải làm sao mới có thể phối hợp ăn ý đây? Liệu chúng ta có nên nghỉ ngơi một chút, sau đó lại tiếp tục và xem thử những bước chân của mình đã hòa nhịp với nhau hơn trước chưa?*". Còn nếu bạn và đối phương gặp phải một "*vật án ngữ giữa đường*", bạn có thể hỏi: "*Chúng ta phải làm gì để vượt qua chướng ngại này đây? Nên chăng quay ngược trở lại cuộc đối thoại ban nãy và xem xét đến các vấn đề của đôi bên?*".

Tạo điều kiện để người khác cảm nhận được thông điệp của bạn

Nhằm tạo điều kiện cho đối phương cảm nhận được những điều mình đang trình bày, bạn có thể thực hiện theo những gợi ý sau:

Không nên trình bày quá nhiều luận điểm then chốt cùng một lúc. Hãy đơn giản hóa thông điệp mà bạn sẽ trình bày ngay từ lúc phác thảo. Bạn cần phải trả lời được một số câu hỏi quan trọng sau đây:

- Thông điệp này nhắm đến ai?

- Đối tượng của thông điệp này nên thực hiện điều gì? Họ có hiểu được điều mình nên làm không?

- Họ có thể nhìn thấy những điểm lợi và hại nào?

- Họ sẽ tiếp nhận hay bỏ mặc thông điệp này?

Bằng cách trả lời thật ngắn gọn và súc tích những câu hỏi trên, bạn sẽ có cơ sở để xây dựng cho mình những lý lẽ hết sức rõ ràng và vững chắc.

Kiểm tra xem họ đã nghe được bạn nói những gì. Bạn khó có thể

biết người khác có thật sự hiểu điều mình đang đề cập đến hay không nếu không trực tiếp nghe ý kiến từ họ. Trong trường hợp này, cách đơn giản nhất chính là thẳng thắn đặt câu hỏi với họ. Bạn có thể hỏi: "*Tôi không chắc những điều mình vừa trình bày có rõ ràng không. Vậy, anh có thể vui lòng nói cho tôi biết anh đã nắm được điều gì?*". Nếu người ấy phản ảnh lại thông điệp của bạn không chính xác, bạn có thể làm sáng tỏ lại vấn đề. Nhưng dù sự phản ảnh này có chính xác hay không thì câu hỏi của bạn cũng đã tạo động lực cần thiết để về sau họ lắng nghe chú tâm hơn.

HÃY BIẾT QUÝ TRỌNG BẢN THÂN

Ngay cả khi được người khác đánh giá cao, bạn cũng nên chú ý tính đến những nguy cơ tiềm tàng của nó. Đó chính là lúc bạn không thể kiểm soát được hành động của họ. Nếu không được trân trọng, bạn sẽ cảm thấy tức giận và thất vọng. Song đôi khi người khác có thể dùng sự trân trọng như một thứ công cụ nhằm thu hút sự chú ý của bạn, để làm đẹp lòng bạn nhằm đổi lấy sự dễ dãi trước một yêu cầu nào đó. Hoặc giả như họ cố chấp không chịu hiểu quan điểm của bạn, thì đôi lúc thái độ ấy cũng có thể khiến bạn bị kích động.

Tuy nhiên, bạn hoàn toàn có khả năng kiểm soát mức độ trân trọng dành cho người khác và cả cho chính bản thân mình.

Bạn cần phải tự khám phá những ưu điểm trong mỗi suy nghĩ, cảm nhận và hành động của bản thân, hoàn toàn tách bạch với sự ưu ái cá nhân. Khi đã hoàn toàn ủng hộ quan điểm của mình, bạn cũng nên mạnh dạn thực hiện theo quyết định đó. Hoặc nếu còn cảm thấy chưa thể phân định rõ tính đúng sai trong những hành động hay trong cách lập luận của mình, hãy nghĩ đến những người cố vấn có khả năng giúp bạn đưa ra những quyết định sáng suốt. Đó có thể là cha, mẹ, thầy, cô hay một người bạn thân thiết. Họ thường nói với bạn điều gì? Hãy nói với bản thân những điều tương tự! Họ đã thể hiện sự trân trọng với những nỗ lực cũng như quan điểm của bạn ra sao? Hãy lắng nghe điều đó!

Nếu bạn nghĩ mình đáng được khen ngợi ở điểm nào thì hãy tự tin ở điểm ấy. Thành thật với bản thân sẽ chẳng lấy mất của bạn bất cứ thứ gì. Nói đúng hơn, nó còn là sự tự hào về bản thân. Bạn xứng đáng với niềm hãnh diện này cho dù kết quả đó có là một lời tán thành nhiệt liệt hay là lời góp ý thẳng thắn về một số điểm còn chưa được tán đồng trong ý kiến của bạn. Bạn càng tỏ ra thành thật trong việc trân trọng ý kiến của đối phương (cả ưu lẫn khuyết điểm) cùng với việc tự xem xét khắt khe những điểm được và

chưa được trong ý kiến của mình, thì khả năng thành công của cuộc đàm phán càng cao.

Có thể bạn không thật sự hứng thú với việc xây dựng mối quan hệ lâu dài với một nhà đàm phán nào đó, song hệ quả của việc thể hiện sự trân trọng dành cho người đó sẽ khiến bạn thay đổi quan điểm và cách hành xử của mình. Vậy nên, trong bất cứ trường hợp nào, sự hiểu biết tường tận cả về đối phương lẫn bản thân đều có tác động tích cực giúp cho sự cộng tác đôi bên trở nên dễ dàng hơn.

TÓM TẮT

Mọi người đều mong muốn bản thân được người khác đánh giá cao. Khi chân thành thể hiện sự trân trọng, bạn không những có thể gia tăng khả năng cộng tác mà còn giảm bớt không khí thù địch có thể xuất hiện trong cuộc đàm phán.

Bạn có thể thể hiện sự trân trọng qua việc:

• Thông hiểu quan điểm của nhau.

• Tìm ra những ưu điểm trong từng suy nghĩ, cảm nhận, hành động của đối tác.

• Bộc lộ sự cảm thông của mình qua lời nói và hành động cụ thể.

Bạn có thể không đồng ý với ý kiến của người khác, nhưng vẫn có thể hiểu và nhận thức được những giá trị bên trong ý kiến đó.

Chương 4
XÂY DỰNG MỐI LIÊN KẾT

Hãy biến kẻ đối đầu thành người đồng sự

Trong chương trình đào tạo chuyên viên đàm phán, chúng tôi có đưa ra phần trò chơi vật tay. Một hôm, chúng tôi áp dụng trò chơi này cho nhóm 30 nhà đàm phán chuyên về lĩnh vực mậu dịch quốc tế. Chúng tôi chia thành 15 cặp và phổ biến luật chơi. Mỗi cặp đấu sẽ ngồi đối diện nhau qua một chiếc bàn, đặt khuỷu tay phải tỳ trên mặt bàn, hai bàn tay nắm chặt vào nhau. Mỗi người, nếu làm cho lưng bàn tay của đối phương áp xuống mặt bàn, sẽ ghi được một điểm. Các thành viên được yêu cầu phải ghi càng nhiều điểm càng tốt. Chúng tôi lưu ý rằng trong một cặp đấu, điểm số của người này sẽ không ảnh hưởng đến điểm số của người kia... và trong lúc chơi, họ nên nhắm mắt lại.

"Chuẩn bị... Bắt đầu!"

Từ lúc khai cuộc cho đến phút thứ hai của cuộc chơi, mọi người đều gồng mình gắng sức quật cánh tay của đối phương xuống mặt bàn. Người này kéo, người kia cũng kéo tạo thành thế giằng co quyết liệt. Kết quả, mỗi người ở mỗi cặp đều chỉ ghi được một đến hai điểm, không ai ghi được nhiều hơn.

Tuy nhiên, vẫn có một cặp đấu ngoại lệ. Từ khi phát tiếng hô khai cuộc, một người trong cặp đấu này đã nhớ ngay đến điều lệ của cuộc chơi, rằng mỗi người phải ghi càng nhiều điểm càng tốt, và không cần quan tâm đến điểm số của người cùng chơi. Vì vậy, trong sự ngỡ ngàng của người kia, anh ta đã đổi từ động tác kéo sang động tác thả lỏng, biếu không cho đối thủ những điểm số thật dễ dàng. Người cùng chơi nhanh chóng hiểu ra ý đồ của tay đấu thủ sáng dạ và đến lượt mình, cũng để cho anh ta ghi được rất nhiều điểm mà không mất chút công sức nào Dù không nói với

nhau một lời, nhưng hai người luân phiên thực hiện các động tác phối hợp này hết sức nhịp nhàng. Hai bàn tay siết chặt lấy nhau, hết ngả sang bên này lại ngả sang bên kia. Cuối cùng, cả hai đã bội thu khi ghi cho mình số điểm rất lớn.

Cuộc thi chấm dứt, chúng tôi yêu cầu mọi người tham gia báo cáo điểm số của họ. Ngoại trừ cặp đấu ăn rơ và phối hợp nhịp nhàng kia, mỗi người có trong tay hơn 20 điểm, còn những người khác đều ghi không quá 3 điểm.

Nhìn lại cuộc chơi, chúng tôi nhận thấy rõ ràng mọi người đã không hề chú tâm đến hai chữ "đồng đội" và cũng không lưu ý đến điều lệ về sự độc lập trong điểm số của mỗi người chơi; trừ cặp đấu ngoại lệ, còn lại đều tham gia cuộc chơi với tinh thần quyết giành chiến thắng trước đối thủ, tức những người đồng đội của họ. Sự giả định có tính đối đầu ấy đã chi phối toàn bộ tâm trí và ngăn không cho họ đạt được số điểm cao hơn.

Ý định xem đối tượng đàm phán không khác gì đối thủ vốn là thái độ phổ biến, chi phối không ít các cuộc đàm phán diễn ra trong thực tế. Điều này đã ngăn không cho những người tham gia đàm phán đạt được kết quả tốt nhất trong khả năng của mình.

SỨC MẠNH CỦA MỐI LIÊN KẾT

Trong quá trình đàm phán, bạn khó lòng tránh khỏi việc phải đối mặt với những bất đồng quan điểm với người khác. Bạn thật tâm muốn giải quyết ổn thỏa những mối bất đồng này, càng nhanh càng tốt. Nguyện vọng này là hoàn toàn khả thi với điều kiện cả hai bên đều tỏ rõ thiện chí hợp tác.

Chúng ta không thể hợp tác hiệu quả nếu không tạo được mối liên kết. Từ "*mối liên kết*" (affiliation) xuất phát từ tiếng La-tinh, *affiliate*có nghĩa là thu nhận hay đón tiếp ai đó vào nhà. Do nắm giữ vai trò trọng tâm nên mối liên kết chính là biểu hiện cụ thể của chúng ta về một sự gắn kết với một người hay một nhóm người. Nó chính là không gian tình cảm tồn tại giữa chúng ta và những người xung quanh.

Sức mạnh của mối liên kết sẽ tạo điều kiện cho quá trình tiến hành công việc chung diễn ra thuận lợi hơn. Khi đó, bạn không xem đối phương như một người xa lạ, mà như là một thành viên trong gia đình. Điều này tạo cho bạn ý muốn quan tâm đến đối phương, chăm lo, bảo vệ lợi ích của họ và mong muốn mang lại cho họ những điều tốt nhất có thể. Bạn cũng trở nên cởi mở hơn

trong việc tiếp nhận các ý tưởng mới và thay đổi quan niệm cũ không phù hợp của chính mình.

ĐỪNG BAO GIỜ BỎ LỠ CÁC CƠ HỘI XÂY DỰNG MỐI LIÊN KẾT!

Dù không phủ nhận sức mạnh của mối liên kết, nhưng đôi lúc bạn vẫn không quan tâm đúng mức đến việc xây dựng nó. Bạn không ý thức được sự tồn tại của các mối liên kết giữa bản thân với người khác – đó chính là những nét tương đồng hút mọi người vào cùng một nhóm. Ví dụ, bạn và đối tác đàm phán đều có sở thích sưu tập tiền xu, thì chính sở thích này sẽ đóng vai trò như là mối dây nối kết cả hai lại gần nhau hơn. Tuy nhiên, nếu như điểm chung này không được phát hiện, nhiều khả năng lợi ích tình cảm giữa đôi bên cũng sẽ bị bỏ lỡ.

Trong nhiều mối quan hệ, đa phần chúng ta hay lơ là việc củng cố các mối quan hệ cá nhân vốn được xem là chất keo gắn kết với mọi người, đến cả anh chị em ruột cũng khó tránh khỏi tình cảnh "*xa mặt cách lòng*". Nếu không chú tâm vun đắp cho những mối quan hệ ở xa, sợi dây liên kết giữa bạn và họ sẽ ngày một giãn ra rồi đứt đoạn. Nhưng cũng có những người trước đây chưa hề quen biết, tình cờ ngồi cạnh nhau trong một chuyến bay có khi chỉ vài tiếng đồng hồ để rồi dễ dàng thổ lộ những chuyện riêng tư mà ngay cả với người thân hay bạn bè họ cũng không chia sẻ. (Trong đàm phán, sức mạnh của mối liên kết cá nhân có thể đóng vai trò như chiếc cầu, rút ngắn khoảng cách giữa "*cái ta*" và "*cái tôi*".)

Gia tăng các mối liên kết là một việc hoàn toàn nằm trong khả năng của bạn. Và ở chương này, chúng tôi sẽ đưa ra các cách thức thực hiện điều này. Chúng tôi sẽ bắt đầu bằng những lời gợi ý để giúp bạn cải thiện các mối quan hệ hiện tại. Sau đó, chúng tôi tiếp tục hé lộ các ý tưởng nhằm xây dựng các mối liên kết cá nhân; và cuối cùng là những lời khuyên nhằm giúp bạn tránh bị người khác lợi dụng trong một mối quan hệ.

CẢI THIỆN CÁC MỐI LIÊN KẾT

Nếu giữa bạn và một người nào đó tồn tại một mối liên hệ cấu trúc, hai người sẽ được xếp vào trong cùng một nhóm. Đó có thể là nhóm anh chị em ruột, nhóm nhân viên làm việc trong cùng một tổ chức và đó cũng có thể là nhóm người hâm mộ một dòng nhạc nhất định. Thông thường, lồng ghép bên trong mối quan hệ của những người cùng nhóm là một mối liên kết mang tính tự phát.

Dưới đây là một số cách thức thiết thực có thể giúp củng cố mối

liên kết cấu trúc giữa bạn với người đang đối thoại. Bạn sẽ phát hiện những điểm tương đồng sẵn có hoặc tạo ra những điểm kết nối mới khi đặt mình ở vị trí của một đồng sự.

Tìm kiếm những mối nối

Giữa bạn và người đang đối thoại một khi đã hình thành mối liên kết cấu trúc thì những bất đồng không còn là vấn đề quan trọng. Những mối nối mới xuất hiện sẽ gắn kết các bạn lại với nhau, thúc đẩy quá trình hợp tác và kiêm nhiệm cả chức năng của một tấm khiên ngăn chặn mọi ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ của bạn, nhất là khi cuộc thảo luận đôi bên đi đến hồi căng thẳng.

Trước khi đàm phán, bạn nên tìm hiểu xem giữa bạn và đối phương có những điểm tương đồng nào bằng cách khai thác thông tin từ nhiều nguồn khác nhau, chẳng hạn như dò hỏi các bạn đồng nghiệp có quan hệ với đối phương, tìm trong lý lịch hay trên mạng...

Đến khi nhập cuộc, bạn nên tìm cách hướng đối phương vào một cuộc nói chuyện thoải mái và chân thành, xoay quanh những đề tài có khả năng tạo nên sự nối kết giữa đôi bên như:

• Độ tuổi ("*Dạo này, sao tôi thấy muốn được nghỉ hưu ghê!*")

• Chức vụ ("*Ở công ty cậu, sếp có bắt nhân viên làm việc vào những ngày cuối tuần như công ty tớ không?*")

• Gia đình ("*Bạn có con chưa? Bạn có bí quyết nào giúp cân bằng giữa công việc và gia đình?*")

• Lý lịch ("*Thật là trùng hợp, bố mẹ chúng ta đều được sinh ra ở Berlin!*")

• Các dịp lễ tôn giáo ("*Bạn có công thức nấu món nào ngon ngon trong ngày lễ Giáng sinh, Phục sinh,... không?*")

• Một sở thích chung như đi bộ, âm nhạc, chơi cờ ("*Tôi cũng thích trượt tuyết lắm! Chắc là sẽ rất vui nếu trong kỳ nghỉ đông này hai gia đình chúng ta cùng đi trượt tuyết chung*")

Bạn cũng có thể hình thành kiểu liên kết này thông qua hình thức kết nối giữa những đối tác trong kinh doanh, đồng nghiệp, đồng môn, bạn bè, người quen. Một cuộc chuyện trò ngắn xoay quanh các mối liên kết cấu trúc có thể gắn kết những người trong cuộc lại với nhau. (Đại loại như kiểu: "*Bạn cũng từng học ở trường đó à? Tôi*

cũng vậy. Hồi đó bạn học ở khoa nào?".)

Tạo ra những mối nối mới

Giai đoạn sau cuộc chiến tranh Nam Tư xảy ra trong suốt những năm 1990, một vài nghị sĩ quốc hội người Serbia có khuynh hướng xem các đảng phái không cùng tư tưởng với họ là kẻ thù. Quan điểm này vô cùng nguy hại, đặc biệt là đối với nỗ lực thương thuyết nhằm tìm một tiếng nói chung giữa 17 đảng phái thuộc liên minh chính phủ. Lúc ấy, Dan được giao nhiệm vụ đào tạo nhóm nghị sĩ người Serbia trong lĩnh vực đàm phán trên cơ sở lợi ích chung. Sau khi xem xét những biểu hiện tình cảm tiêu cực từ tất cả các bên, Dan đã hỏi riêng các nghị sĩ người Serbia: "*Liệu các ngài có giải pháp tối ưu nào cho tiến trình đàm phán này không*?". Chỉ bằng một câu trả lời ngắn gọn, một nghị sĩ đã khái quát được tình hình khó khăn lúc đó: "*Chúng ta phải lừa đối phương trước khi đối phương kịp lừa chúng ta!*".

Từ thực tế trên, chúng ta có thể rút ra một điều rằng: khi hai người – dù làm cùng một công việc hay có cùng một trải nghiệm như nhau – bước vào đàm phán, họ cũng sẽ hướng sự tập trung vào các vấn đề mà họ không đồng thuận. Đó có thể là quan điểm chính trị hay bất cứ vấn đề gì khác, nhưng rõ ràng là giữa họ đang tồn tại một mối bất đồng rất lớn. Và hầu như mỗi người đều có khuynh hướng tiếp nhận ý kiến, quan điểm của đối tác như với kẻ thù vậy. Vì thế, không khí của cuộc đàm phán hiển nhiên mang tính đối địch. Đây chính là nguyên do giải thích cho sự thất bại của rất nhiều cuộc đàm phán.

Không kể các mối thân tình đã tồn tại từ trước, để xây dựng mối liên kết với người khác như với các đồng nghiệp, bạn có thể thực hiện theo một số cách sau:

Ngay từ đầu, hãy đối đãi với họ như với những đồng sự

• *Tổ chức một cuộc gặp thân mật ngoài môi trường công việc*. Trước thời điểm diễn ra cuộc tọa đàm quan trọng giữa chính phủ Nam Phi và Nghị viện Quốc gia Phi châu (African National Congress – ANC), Roelf Meyer, chuyên gia đàm phán của chính phủ, đã sắp xếp để "*ghé thăm*" và dùng bữa với Cyril Ramaphosa tại nhà ông này ở vùng ngoại ô khi Meyer biết rằng Ramaphosa vốn là thành viên trong nhóm đàm phán thuộc ANC. Meyer đã khéo léo viện cớ cho cuộc gặp gỡ này bằng cách cùng với người bạn của mình thưởng thức thú câu cá vào cuối tuần.

• *Giới thiệu về bản thân, gợi ý để đối phương gọi mình bằng tên thân mật*. ("Xin chào! Tôi là Sam Johnson, nhưng cứ gọi tôi là Sam. Anh có phiền không nếu tôi xưng hô với anh bằng tên thân mật?"(*))

(*) Những mối quan tâm hàng đầu có thể được xem là những nhu cầu phổ quát của con người. Song, phương thức nhằm thỏa mãn từng mối quan tâm lại thường nằm ở khía cạnh văn hóa. Ví dụ, trong một nền văn hóa trọng tính tập thể, việc một nhân viên mới xưng hô bằng tên với các nhân viên cũ hay lớn tuổi hơn mình sẽ bị xem là một sự xúc phạm. Trong cuốn sách này, chúng tôi không có ý khơi mào cho vấn đề thay đổi các yếu tố văn hóa, nhưng bên cạnh đó cũng xin lưu ý với độc giả rằng một số lời khuyên mang tính chiến thuật cần phải được sửa đổi cho phù hợp với thuần phong mỹ tục của mỗi quốc gia.

• *Nếu có thể, hãy ngồi cạnh nhau*. ("Chúng ta sắp có dịp làm việc cùng nhau, vậy hãy ngồi chung bàn nhé!")

• *Xem xét tầm quan trọng trong các lợi ích của đối phương*. ("Tôi cho rằng bất cứ giải pháp nào đưa ra đều phải được tính toán trên cơ sở những lợi ích quan trọng đối với cá nhân ông nói riêng và cả hai chúng ta nói chung. Tôi hiểu khá rõ về những lợi ích chung này, tuy nhiên tôi lại không dám khẳng định rằng mình có được sự hiểu biết đúng mức về các lợi ích của ông. Nếu ông muốn, tôi rất hoan nghênh việc ông dành ra một vài phút trình bày về những lợi ích quan trọng của phía mình. Rồi sau đó, tôi sẽ tổng kết lại những lợi ích quan trọng đối với cả hai phía. Cách làm này tôi cho là cần thiết để giúp chúng ta hiểu rõ nhau hơn và chúng sẽ được đề cập trong nội dung bản thỏa thuận sắp tới.")

• *Nhấn mạnh đến bản chất của nhiệm vụ chung mà cả hai phải đương đầu*. ("Chắc hẳn là chúng ta sẽ gặp nhiều khó khăn để đáp ứng đầy đủ những yêu cầu của cấp trên. Để mọi việc được suôn sẻ, theo tôi, mỗi người chúng ta sẽ ghi ra những vấn đề mà mình quan tâm và bắt đầu triển khai công việc.")

• *Tránh tỏ thái độ lấn lướt trong cuộc chuyện trò*. ("Trước khi đẩy nhanh tiến độ công việc, tôi muốn xin ý kiến của anh xem chúng ta nên tiến hành thế nào cho thật hiệu quả.")

Hào phóng trong việc cho và nhận đặc ân

Benjamin Franklin(*) từng cho rằng việc cho hay nhận một đặc ân có thể hình thành sợi dây liên kết hai người lại với nhau. Thay vì ban cho người khác một đặc ân, hãy tạo điều kiện để đối phương làm điều ngược lại, chẳng hạn như hỏi mượn người ấy một cuốn

sách hay nhờ họ làm giúp một việc trong khả năng. Như vậy, bạn đã tạo nên một mối liên kết ẩn giữa hai người.

(*) Benjamin Franklin (1706 – 1790) là một trong những người thành lập đất nước Hoa Kỳ.

Lên kế hoạch cho các hoạt động liên đới

Việc chung tay góp sức để thực hiện một nhiệm vụ có tính xây dựng sẽ tạo nên mối liên kết cấu trúc giữa bạn và người khác như là những đồng sự hay bè bạn. Bạn có thể dễ dàng hiểu được việc này khi xem xét các dự án phát triển kinh tế chung hay các chương trình giao lưu của sinh viên vốn là những hoạt động có thể xoa dịu phần nào tình hình chính trị căng thẳng giữa hai quốc gia.

Trong hầu hết các cuộc đàm phán, bạn có thể khuyến khích mọi người cùng nhau đề xuất ý tưởng giải quyết các mối bất đồng. Ngoài ra, bạn có thể dời địa điểm họp mặt đến một nơi mang tính chất thân mật hơn, sắp xếp lại vị trí chỗ ngồi của từng người trên bàn họp, bố trí sao cho họ ngồi thành một vòng tròn, tạo bầu không khí gần gũi, vui vẻ và thoải mái. Nếu không, bạn cũng có thể chủ động mời các thành viên của nhóm đối tác cùng đi dùng bữa hay tham gia một hoạt động thể thao nào đó.

Từ chối bằng thái độ quan tâm

Tuy các mối liên kết giữa bạn và người khác đã được hình thành nhưng vẫn có thể dễ dàng bị phá vỡ, khi chỉ cần một người có cảm giác như bị bỏ rơi. Cảm giác bị gạt ra ngoài lề các hoạt động mang tính tập thể, như một cuộc họp, một cuộc nói chuyện giữa giờ giải lao, hay một cuộc trưng cầu ý kiến của nhân viên trong công ty về cách bố trí văn phòng làm việc, sẽ gây nên những tổn thương về mặt tình cảm lớn hơn nhiều so với những gì chúng ta thường hình dung.

Trong một chương trình tập huấn, Dan có dịp tiếp xúc với một nữ viên chức chính phủ cấp cao. Bà này đã thuật lại chuyện một đồng nghiệp của bà đã cảm thấy tức giận thế nào khi ông không được mời đến dự một buổi họp liên bộ quan trọng. Ông cứ đinh ninh rằng mình sẽ được gửi giấy mời, vì vậy, thực tế này đối với ông lại càng khó chấp nhận, cảm giác như mình bị cơ quan và ban tổ chức tẩy chay. Để trả đũa, ông đã tìm cách hợp pháp để chặn số tiền hàng triệu đô-la gửi đến cho tổ chức buổi họp lần đó. Mãi cho đến 6 tháng sau, thủ tục nhận số tiền này mới được chính thức thông qua.

Chúng ta có thể thấy việc bị loại ra khỏi thành phần tham dự một cuộc họp không phải là điều gì ghê gớm; nhưng ở góc độ của người bị loại thì sự việc lại không đơn giản như thế. Vì vậy, khi lên kế hoạch cho một cuộc gặp mặt, cho dù đó chỉ là một buổi ăn trưa cùng đồng nghiệp ở một quán ăn bình dân hay một dịp quan trọng hơn như cuộc thương lượng giữa các nhóm đàm phán, hãy nhớ rà soát khả năng những người nào sẽ cảm thấy tổn thương nếu bị loại ra khỏi danh sách khách mời. Cân nhắc xem sự hiện diện của người đó có thật sự cần thiết hay không? Đừng quên tính đến mặt lợi và hại khi gởi lời mời hay không mời. Một phút suy nghĩ kỹ càng có thể tránh cho bạn hàng giờ nuối tiếc về sau đấy! Trong trường hợp cảm thấy không cần thiết có sự hiện diện của người ấy, bạn hãy chủ động tìm cơ hội giải thích với họ những lý do thật chính đáng để tránh gây cho họ cảm giác bị tổn thương khi phải nghe điều đó từ một người khác.

RÚT NGẮN KHOẢNG CÁCH TÌNH CẢM CÁ NHÂN

Sau khi đã tìm hiểu cách thức thiết lập các mối liên kết cấu trúc, bạn sẽ tiếp cận một khía cạnh khác – mối liên kết cá nhân. Đó chính là sợi dây liên hệ trong quan hệ giữa cá nhân với cá nhân, là thước đo để bạn có thể cảm nhận được sự gần gũi hay xa cách với một đối tượng nhất định. Hậu quả của sự thiếu vắng mối dây ràng buộc này là khiến cho bạn hoặc đối phương đặt câu hỏi nghi ngờ về sự thành thật của nhau, thiếu tập trung trong lúc lắng nghe, hay thậm chí phải hủy bỏ một cuộc họp như trong câu chuyện của Roger:

Đó là vào đầu những năm 1990, khi tôi cùng một vài đồng nghiệp tham gia tổ chức một loạt hội thảo cho Nội các "toàn trắng" của Tổng thống DeKlerk sẽ diễn ra ở thủ đô Pretoria của Nam Phi và cho ANC ở Johannesburg. Sau khi hoàn tất cuộc hội thảo dành cho nhóm đầu, chúng tôi nhận được thông tin từ đại diện của ANC thông báo hủy bỏ cuộc hội thảo dự kiến sẽ được tổ chức vào tuần tới. Chúng tôi quyết định thân hành đến Johannesburg, gặp Cyril Ramaphosa - nhà thương thuyết của ANC và các đồng sự của ông. Sau nhiều lần bàn bạc, cuối cùng, cuộc hội thảo cũng được tiến hành như dự định ban đầu.

Một ngày sau cuộc hội thảo, Cyril Ramaphosa mời nhóm chúng tôi dùng cơm trưa. Lấy làm tự tin về mối quan hệ thân thiện hiện thời giữa đôi bên, tôi đã hỏi thẳng Ramaphosa:

- Ông có ngại không khi cho tôi biết chuyện gì đã khiến cho các ông định hủy bỏ cuộc hội thảo đã được chúng ta lên kế hoạch từ lâu như

vậy?

Cyril trả lời gỏn lọn:

- Vì ở đây không ai biết gì về ông cả, Roger ạ!

- Vậy còn ông thì sao? - Tôi phản ứng ngay. - Ông biết tôi. Và nếu tôi nhớ không lầm thì trước đây, đã có lần ông viết thư đến Đại học Harvard nhờ tôi giúp ông đăng ký làm thành viên của Trung tâm ngoại giao quốc tế.

Cyril liền đáp:

- Tôi biết tất cả về ông, nhưng lại chưa bao giờ nghe đến giọng nói của ông, chưa bao giờ nhìn thẳng vào mắt ông và cũng chưa bao giờ có bất kỳ sự tiếp xúc trực tiếp nào cả.

Ngập ngừng trong giây lát, Cyril mỉm cười và nhè nhẹ lắc đầu:

- Đơn giản vì tôi thực sự không biết ông thế nào?

Đối với đa số nhân loại trên hành tinh này, hình dung về một con người không chỉ đơn giản là qua một bản lý lịch trích ngang. Hiểu biết về bản chất của một đối tượng và xây dựng nên mối liên kết thân tình với người ấy là nền tảng thiết yếu để tạo dựng một mối quan hệ bền vững và tốt đẹp. Trong tất cả các cuộc đàm phán, dù ở cấp độ nào chăng nữa, mối quan hệ cá nhân vẫn đóng vai trò quan trọng và mang tính quyết định.

Giữ mối liên kết về phương diện cá nhân

Qua cảm nhận của một người, mức độ liên kết giữa họ với người khác có thể độc lập thay đổi, có lúc từ từ từng bước một, cũng có lúc nhảy vọt đến không ngờ. Nếu không dành thời gian quan tâm, sẽ đến một lúc nào đó bạn chợt nhận ra rằng mối quan hệ giữa hai người đã thành xa lạ.

Có thể so sánh khoảng cách giữa các nhà đàm phán với khoảng cách giữa những con nhím trong đàn đang nằm túm tụm vào nhau để tránh cái rét của trời đêm. Để giữ ấm, chúng buộc phải nằm gần nhau, nhưng không quá gần nếu không muốn bị gai của con nằm bên cạnh đâm phải. Sự gần gũi khi tiếp xúc giữa hai con người thường cho chúng ta thấy mức độ thân tình của họ. Những cái ôm siết chặt, những nụ hôn thể hiện một mối quan hệ mật thiết; trái lại, một cái gật đầu chào nhau lạnh nhạt, một cái bắt tay hờ hững cũng cho thấy một mối quan hệ không lấy gì làm mặn

mà. Ngôn ngữ cơ thể cũng là một trong những dấu hiệu để người khác dễ dàng đánh giá được mức độ liên kết, nắm bắt được những thông tin cảnh báo về các hành vi quá trớn hay khiến đối phương cảm thấy không thoải mái trong khoảng cách giữa hai người.

Sau đây là bốn phương thức giúp bạn giữ gìn mối liên hệ với người khác trên phương diện cá nhân:

1. Gặp mặt thay vì liên lạc với nhau qua điện thoại hay e-mail. Khoảng cách trong mối quan hệ cá nhân sẽ được rút ngắn đi rất nhiều nếu bạn chọn cách thức liên hệ trực tiếp, thay vì dựa vào các loại phương tiện như e-mail, thư từ hay điện thoại. Biết rõ con người thật của đối phương, bạn sẽ dễ dàng tránh được cách nhìn rập khuôn cùng cách phán xét mang tính quy kết về họ. Trong bất cứ cuộc đàm phán nào, cho dù là giữa người Do Thái và người Palestine, giữa người lao động và các cấp lãnh đạo, giữa người thuê và người cho thuê, thì sự đối mặt trực tiếp của các bên tham gia bao giờ cũng góp một phần quan trọng trong việc mang lại chiều sâu cho cuộc thảo luận.

Sau khi gặp gỡ trực tiếp và hiểu được con người thật của nhau, cơ hội phát triển mối liên kết giữa hai bên sẽ lớn hơn mà không cần phải thông qua những lần gặp mặt về sau. Bạn đã có được một nhận thức tương đối qua lần tiếp xúc trực tiếp và nhờ vậy, bạn sẽ dễ dàng nhận dạng sắc thái, giọng nói của đối phương qua điện thoại hay qua e-mail trong những lần giao thiệp sau.

Trong trường hợp xảy ra bất đồng, sẽ hiệu quả hơn nếu vấn đề được giải quyết trực tiếp giữa các bên, thay vì gửi hàng loạt e-mail hay gọi các cuộc điện thoại. Khi cùng nhau mặt đối mặt xử lý tình huống khó khăn, cả hai sẽ hạn chế được những hiểu lầm về nội dung thông điệp gởi qua các phương tiện thông tin. Cá nhân mỗi người có thể truyền đạt cảm nhận của mình thông qua ngôn ngữ hình thể, giọng nói với nội dung bức thông điệp. Trong cuộc gặp trực tiếp, âm điệu giọng nói sẽ biểu lộ những trạng thái cảm xúc phù hợp với ngữ cảnh; trong khi một bức e-mail lại không có được chức năng này.

2. Trao đổi về những vấn đề đôi bên cùng quan tâm. Cách thứ hai này nhằm giúp bạn có thể cùng mọi người bàn về những điều có ý nghĩa đối với riêng bạn. Mọi người, dù ít hay nhiều, ai cũng quan tâm và biết đến các vấn đề về tình hình giao thông hay thời tiết. Khi thảo luận các vấn đề này, bạn và mọi người sẽ có một tâm thế khá thoải mái, khách quan, không sợ chạm đến đối phương, cũng không phải quá lo lắng khi bộc lộ quá nhiều về bản thân.

Tuy nhiên, những cuộc chuyện trò thế này lại không hứa hẹn nhiều trong việc giúp bạn thu hẹp khoảng cách tình cảm ở phương diện cá nhân.

Đôi khi bộc bạch về những vấn đề mình quan tâm khiến bạn cảm thấy như đang tự phơi bày bản thân, đồng nghĩa với việc gia tăng nguy cơ bị người khác xâm phạm và làm tổn thương; nhưng đồng thời nó cũng mở ra những cơ hội lớn hơn cho một mối quan hệ thân mật. Mở rộng các chủ đề trong trò chuyện nhằm gia tăng mối liên kết thường bao gồm những vấn đề gia đình, những mối quan tâm về mặt tài chính, cảm nhận về cuộc họp sắp tới, nỗi nghi ngại cho sự nghiệp của một người nào đó, những tình huống tiến thoái lưỡng nan trong cung cách ứng xử...

Với những chủ đề này, cách tốt nhất để khơi mào câu chuyện là hỏi xin người khác một lời khuyên. Bạn có thể nói: "*Tôi thấy thật chật vật khi tập hợp mọi người đến dự họp đông đủ, đúng giờ. Anh có cách nào giúp tôi không? Tôi phải làm gì với tình trạng này bây giờ?*". Thẳng thắn chia sẻ những thiếu sót, điểm yếu, thói quen xấu cũng có thể được xem là một cách thức hữu hiệu để tạo nên sự thân tình giữa các bên.

Tuy nhiên, để tránh những phiền toái không đáng có, bạn nên tạo ra một hàng rào bảo mật cho các cuộc chuyện trò theo kiểu này. Trước khi xin ai đó một lời khuyên, hãy nói với họ: "*Tôi rất mong lời khuyên của chị. Nhưng chị có thể làm ơn đừng kể chuyện này với ai khác được không?*". Bạn cũng có thể đợi đến cuối buổi chuyện trò mới đề nghị: "*Tôi sẽ rất biết ơn nếu bạn giữ kín giúp tôi chuyện này*".

Dưới đây, chúng tôi sẽ đưa ra một số đề tài giúp bạn xây dựng một mối quan hệ gần gũi hơn; kèm theo đó là những đề tài "*an toàn hơn*" nhằm giữ khoảng cách tình cảm nhất định, phòng trường hợp cuộc trò chuyện bị đẩy vào một tình huống khó xử hay khi bạn bắt đầu nhận ra rằng cuộc trò chuyện đang có nguy cơ vượt quá giới hạn cho phép của đôi bên. (Xem bảng 6)

BẢNG 6

NHỮNG CHỦ ĐỀ CÓ ẢNH HƯỞNG ĐẾN MỐI LIÊN KẾT

Các chủ đề gia tăng mối liên kết nhằm rút ngắn khoảng cách tình cảm	Các chủ đề "an toàn" nhằm giữ một khoảng cách tình cảm nhất định
Gia đình	Thời tiết
Các mối bận tâm của cá nhân, các kế hoạch	Các nhà hàng phục vụ thức ăn ngon
Con cái, anh chị em, cha mẹ	Giao thông
Ý kiến cá nhân về các quan điểm chính trị	Các chương trình truyền hình yêu thích
Các đề tài nằm ngoài phạm vi công việc (các câu chuyện, triết lý sống cá nhân...)	Các đề tài giới hạn trong phạm vi công việc
Lời khuyên có tính khẩn cầu (như cách thức nuôi dạy con cái, giải đáp các vấn đề giữa vợ chồng...)	Các loại xe
Chia sẻ những điểm mâu thuẫn hay còn phân vân của bạn	Giữ sự im lặng

3. Tạo không gian riêng để mọi người xích lại gần nhau hơn. Phương thức xây dựng mối liên kết cá nhân thứ ba là tạo không gian riêng cho đối phương và cho cả bản thân bạn. Muốn được tự do hơn, bạn không nhất thiết phải phá vỡ ý nghĩa của mối liên kết. Bạn có quyền đòi hỏi đối phương dành cho bạn không gian riêng đồng thời vẫn giữ được mức độ thân thiết vốn có.

Xây dựng mối liên kết không có nghĩa là phải chia sẻ những bí mật sâu kín nhất. Mục đích cuối cùng của vấn đề này trong đàm phán là nhằm dung hòa các bên tham gia, chứ không phải là để kết bạn mới hay tìm người góp một tay giải quyết các vấn đề khó khăn trong gia đình. Sở dĩ quan hệ cá nhân trở nên cần thiết trong việc xây dựng mối liên kết là vì nó tạo dựng cơ sở của niềm tin, cho phép mọi người cùng bắt tay giải quyết vấn đề một cách hiệu quả.

Nếu nỗ lực xây dựng mối liên kết đẩy bạn hay đối phương vượt qua mức gần gũi cho phép, thì hãy xét đến việc lùi ra xa. Bản thân mỗi người đôi lúc không muốn bị người khác làm phiền. Ai cũng cần khoảng lặng cho riêng mình, cần thời gian để thư giãn, suy ngẫm... Nếu cuộc chuyện trò đang có khuynh hướng trở nên quá

nặng nề, quá thân mật, quá gần gũi hoặc quá riêng tư khiến bạn cảm thấy không được thoải mái thì đã đến lúc nên chuyển hướng cuộc nói chuyện sang các chủ đề "*an toàn*" hay tạm ngừng và làm một việc gì khác.

Khi xây dựng mối quan hệ với một người mà bạn còn đắn đo và chưa thật sự tin tưởng, bạn có thể đặt ra giới hạn về chủ đề thông tin muốn chia sẻ với người đó. Hãy thử hình dung trong trường hợp bạn có một đồng nghiệp khá thân, anh ấy rất tốt nhưng lại hay tán chuyện về các "*quan điểm chính trị*" trong cơ quan. Vì vậy, bạn nên hạn chế thổ lộ với anh ta các vấn đề của cơ quan nếu bạn không muốn rò rỉ đến tai những đồng nghiệp khác. Tuy nhiên, giữa hai người vẫn giữ được sự tin cậy khi bàn về các vấn đề khác như cuộc sống hôn nhân hay những vấn đề mà bạn tin rằng anh ta sẽ giữ bí mật cho bạn.

4. Thường xuyên giữ liên lạc. Để củng cố một mối liên kết cá nhân, cách thức cuối cùng là việc thi thoảng nối lại liên lạc với đối phương mà không tính đến việc người đó có là "*bạn cùng chiến tuyến*" hay không. Mối liên kết không phải là thứ bất di bất dịch mà có thể thay đổi theo thời gian. Cũng giống như các mối quan hệ tình cảm riêng tư cần phải thường xuyên vun đắp, mối liên kết cũng đòi hỏi một sự duy trì đều đặn. Bạn không dành nhiều thời gian quan tâm đến người bạn đời của mình thì đừng trông mong người ấy duy trì mối quan hệ bền chặt như xưa. Yếu tố đóng vai trò then chốt cho việc duy trì một mối liên kết chính là sự quan tâm cá nhân. Có rất nhiều cách để thể hiện điều này, lấy đơn giản như bạn có thể tranh thủ lúc dùng cơm trưa với một bạn đồng nghiệp để hỏi thăm về tình hình sức khỏe, con cái của anh ta.

Tạo điều kiện thuận lợi để xây dựng mối liên kết cá nhân

Dù đã thừa nhận giá trị của việc xây dựng một mối liên kết cá nhân, nhưng chúng ta vẫn ngần ngại khi bắt tay thực hiện điều này. Một khi chưa thực sự tin tưởng lẫn nhau, chúng ta sợ rằng đối phương sẽ có những cảm nhận không đúng về bản thân mình. Trong trường hợp ngược lại, tuy tin tưởng nhưng đối phương lại đứng về phía đối lập và chúng ta lại lo sợ trở thành đối tượng bị chỉ trích.

Ba cách thức nhằm xây dựng mối liên kết cá nhân giữa các bên là sắp xếp những cuộc gặp gỡ riêng, tạo một hình ảnh đẹp cho nhau trước công chúng khi xảy ra bất hòa, thành lập các phân ban phụ trách giải quyết những vấn đề cụ thể.

Roger đã từng áp dụng một trong số những cách thức trên vào một cuộc đàm phán giữa người lao động và giới lãnh đạo vốn thường nảy sinh bất hòa gay gắt. Roger đã làm việc cùng với vị phó chủ tịch phụ trách về vấn đề quan hệ lao động thuộc một tập đoàn lớn của Mỹ. Vị phó chủ tịch này cũng đang nỗ lực cải thiện mối quan hệ với lãnh đạo công đoàn. Vào thời điểm này, mối quan hệ giữa công đoàn và ban quản trị công ty đang vô cùng căng thẳng. Việc thương lượng giữa hai bên đã phải kéo dài trong nhiều tuần do bất đồng về một số vấn đề như lương bổng, tiền phúc lợi, an toàn lao động, và một số vấn đề bức thiết khác. Cả hai bên tham gia đàm phán đều đưa ra những đòi hỏi khá cứng nhắc và từ chối đáp ứng bất cứ yêu cầu nào từ phía đối phương. Thực tế là tình trạng đối địch thường xuyên xảy ra đến mức tập đoàn này phải thiết kế riêng một Phòng Đàm Phán có hai dãy ghế đối diện nhau để làm nơi tổ chức các cuộc họp giữa công đoàn đại diện cho người lao động và ban quản trị.

Roger thuật lại cách thức cải thiện mối liên kết giữa hai nhóm người này như sau:

Việc đầu tiên tôi làm là thay đổi địa điểm tổ chức cuộc họp. Từ Phòng Đàm Phán đi về cuối đại sảnh là phòng hội nghị, nơi có bố trí một chiếc bàn tròn để mọi người có thể ngồi cạnh nhau. Tôi đã lấy bảng tên của những người tham gia đặt lên bàn theo thứ tự xen kẽ nhau, cứ một người thuộc nhóm này với một người thuộc nhóm kia. Khi ban đại diện phía công đoàn bước vào phòng, nhìn thấy bảng tên của họ đặt cạnh bảng tên của các đại diện ban quản trị, họ tỏ ra nghi ngại. Họ liền đi tìm tôi và hỏi: "Chuyện gì đang xảy ra ở đây thế này? Liệu đây có phải là một trò chơi khăm không nhỉ? Chúng tôi muốn người của nhóm mình phải được ngồi cạnh nhau. Nếu không đổi lại phòng họp như cũ, chúng tôi nhất định không tham dự". Cuối cùng tôi buộc lòng phải từ bỏ ý định này của mình.

Tuy tình hình căng thẳng, nhưng cả hai bên, ban đại diện công đoàn lẫn ban quản trị, đều mong có kết quả tốt đẹp hơn cho cuộc bàn bạc. Sau đó, tôi đã mời vị phó chủ tịch cùng lãnh đạo công đoàn đến văn phòng của tôi ở khoa Luật trường Đại học Harvard với mục đích tạo nên bầu không khí thân mật để hai bên cùng nhau thảo luận cách lấp dần khoảng trống giữa ban quản trị và công đoàn.

Vừa ngồi xuống, ngay lập tức hai người họ đã trò chuyện hết sức niềm nở và ân cần.

Tôi vội lấy chiếc máy ảnh từ trong ngăn kéo ra, hy vọng có thể ghi lại khoảnh khắc hai người nở nụ cười thân thiện với nhau và dự định

đến thời điểm thích hợp sẽ dùng tấm ảnh này để nhắc nhở về mối quan hệ cá nhân tốt đẹp của họ.

Nhưng khi vừa nhìn thấy máy ảnh đang hướng về phía mình, cả hai lập tức có phản ứng quyết liệt không cho tôi chụp hình. Cả hai đều lo ngại về phản ứng của các thành viên trong nhóm của mình khi nhìn thấy những tấm ảnh này. Vì trong mắt họ, vị phó chủ tịch công ty và lãnh đạo công đoàn luôn là hai nhân vật đối đầu gay gắt nhất, sẵn sàng tranh cãi quyết liệt về mọi phương diện, mọi vấn đề. Nếu những bức ảnh chụp họ gặp gỡ trong một cung cách thân mật và riêng tư như vậy được công bố, họ cảm thấy mình sẽ bị mất uy tín trong nhóm của mình cũng như trong toàn thể công ty. Lúc ấy, các thành viên khác sẽ dễ dàng nghĩ rằng họ đã thông đồng với đối phương để tìm kiếm cái lợi riêng nào đó. Niềm tin của các thành viên khác trong nhóm dành cho họ sẽ mất. Họ lo ngại những điều đó.

May mắn thay, cuộc gặp mặt sau đó diễn ra khá thuận lợi. Tôi đã tạo điều kiện để hai vị cùng bắt tay nghĩ cách dàn xếp những vấn đề gây chia rẽ nghiêm trọng nhất và cách thức đáp ứng những lợi ích riêng của mỗi bên. Kết quả là năm ấy không có cuộc đình công nào xảy ra.

Tổ chức các buổi họp không chính thức. Trong trường hợp trên, rõ ràng Roger đã nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng mối liên kết cá nhân giữa các nhà đàm phán. Ông đã thể hiện sự cố gắng của mình rõ nhất là vào những lần thay đổi bối cảnh để làm nền cho sự cộng tác. Nỗ lực đầu tiên của ông khi chuyển chỗ ngồi của các nhà đàm phán đến một chiếc bàn tròn đã gặp thất bại. Tuy nhiên, Roger vẫn kiên trì theo đuổi đến cùng khi mời hai vị lãnh đạo đến văn phòng làm việc của mình và tạo không khí thân mật cũng như cơ hội thuận lợi để cả hai cùng ngồi lại với nhau thảo luận làm tiền đề cho một thỏa hiệp chung.

Xây dựng một hình ảnh đẹp cho nhau trước công chúng khi xảy ra bất hòa. Các mối liên kết cá nhân bền vững có thể vẫn chưa đủ để đảm bảo cho sự hợp tác giữa các nhà đàm phán. Mặc dù giữa những người đại diện của phía công đoàn và ban quản trị bất ngờ đi đến một thỏa hiệp ngầm khá suôn sẻ, nhưng họ chỉ thể hiện kín đáo ở văn phòng của Roger, còn trước mặt các thành viên khác của công ty họ vẫn thể hiện như hai kẻ đối đầu.

Trong nhiều trường hợp, sẽ là một bước tiến khôn ngoan nếu các nhà lãnh đạo công khai thể hiện cho mọi người thấy rằng họ đang kề vai sát cánh với nhau để tháo gỡ những mối bất hòa của đôi bên. Họ nên có một bức hình ghi lại cảnh hai người đang ngồi cạnh nhau cùng giải quyết vấn đề chung. Họ cũng có thể đứng tên

đồng tác giả cho một bài viết được đưa lên mặt báo, hoặc là cùng tạo nên một bức thông điệp rồi gởi qua e-mail để thông báo về ý định cùng nhau giải quyết các vấn đề của họ.

Thành lập một phân ban chuyên phụ trách một số vấn đề nhất định. Giải pháp tạo một hình ảnh đẹp trong lòng công chúng đã không được hai nhà lãnh đạo trên hào hứng đón nhận vì họ lo sợ sẽ bị các thành viên trong nhóm tẩy chay một khi biết được mối quan hệ cá nhân này của họ. Trong những tình huống như thế, họ cần phải xúc tiến những hành động cụ thể nhằm rút ngắn khoảng cách giữa hai nhóm. Sự ra đời của một phân ban chuyên phụ trách vấn đề tiền lương, phúc lợi, an toàn lao động và những vấn đề khác là vô cùng cần thiết. Mỗi phân ban có thể tập hợp một số đại biểu từ cả hai phía. Những người này sẽ cùng nhau đưa ra những ý tưởng nhằm giải quyết vấn đề trọng tâm của đôi bên. Các buổi họp của phân ban này sẽ được tổ chức kín và không bắt buộc người tham gia phải thực hiện bất cứ sự cam kết nào. Một khi đã giải tỏa khỏi áp lực của các cam kết, họ sẽ nối kết với nhau trong vai trò của những cộng sự để tháo bỏ khó khăn chung. Theo thời gian, quá trình làm việc giữa đôi bên sẽ mật thiết hơn và tạo điều kiện thuận lợi cho việc hợp tác về sau.

Bên cạnh đó, những người đứng đầu cũng có thể đặt lại tên cho phương thức tiến hành đàm phán của họ. *Cuộc thương lượng tập thể*là cái tên được sử dụng cho phần lớn các trường hợp giải quyết bất đồng giữa người lao động và giới lãnh đạo. Chính vì mang ý nghĩ về sự khác biệt trong địa vị, cấp bậc mà mọi người thường xem cuộc thương lượng trong một tổ chức là quá trình đối địch diễn ra theo kiểu cho và nhận. Chẳng hạn như ban quản trị hay nói với công nhân thế này: "*Chúng tôi sẽ không tăng thêm bất cứ một đồng trợ cấp nào nếu các vị cứ kêu nài về chuyện giảm giờ làm việc*".

Một sự thay đổi đơn giản trong cách đặt tên cuộc thương thảo, chẳng hạn như đổi thành *đàm phán trên cơ sở quyền lợi đôi bên* hay*quá trình giải quyết những khó khăn chung*, dường như đã hé mở yếu tố liên kết giữa các bên tham gia đàm phán và giảm thiểu tính đối địch.

BẢO VỆ MÌNH TRƯỚC NGUY CƠ BỊ MỐI LIÊN HỆ THAO TÚNG

Chúng tôi hoàn toàn ủng hộ việc xây dựng mối liên kết vững chắc. Thế nhưng, liên kết càng bền vững thì càng khiến bạn có khuynh hướng hành động theo bản năng, nghĩa là dễ dàng chấp thuận những yêu cầu, đòi hỏi của đối phương. Tình trạng đó có thể

khiến bạn có nguy cơ bị tổn hại.

Những quyết định khôn ngoan phải xuất phát từ cái đầu biết suy nghĩ và một trực cảm nhạy bén. Mỗi yếu tố có thể đóng vai trò của một nguồn cung ứng những ý tưởng mới, nhưng đồng thời cũng kiêm luôn cả phần việc của một chiếc máy chiếu hoàn hảo giúp bạn sàng lọc, loại bỏ những ý tưởng tồi và chọn ra ý tưởng tốt nhất. Trước khi đưa ra bất cứ sự cam kết nào, bạn nên "*thông qua ý kiến*" của bộ óc và trực cảm của bản thân.

Dùng lý trí để cân nhắc một lời đề nghị

Tuy nhiên, không phải lúc nào một mối liên kết vững chắc cũng mang đến cho bạn những thuận lợi, đôi khi chúng lại hướng bạn đến với những quyết định tồi. Chẳng hạn, một đồng nghiệp có thể sẽ tác động để bạn thực hiện một hành vi xấu xa nào đó. Trẻ ở tuổi vị thành niên thường dùng thủ thuật gây sức ép kiểu này để lôi kéo bạn bè đồng trang lứa tập tành hút thuốc, uống rượu. Chúng có thể dùng những kiểu nói mang tính khiêu khích như: "*Mọi người trong nhóm ai cũng hút. Vậy mày cũng nên thử một điếu xem sao!*". Tương tự, một đối tác đàm phán có thể khéo léo lợi dụng mối liên kết để dẫn dụ bạn ký vào một bản thỏa thuận, ví dụ: "*Với tư cách là một người bạn và cũng là một đồng nghiệp lâu năm của anh, tôi chưa bao giờ đòi hỏi ở anh bất cứ điều gì quá đáng. Nhưng giờ đây, tôi đang trông đợi ở anh một cái gật đầu đồng ý*".

Trong hoàn cảnh này, bạn cảm thấy áp lực tình cảm trong lời nói của đối phương đang trĩu trên vai. Và rồi bạn bắt đầu do dự: có thể bản thỏa thuận này không tồi hay có thể nó sẽ mang lợi ích đến cho mình cũng nên. Nhưng trước khi bạn để cho quan hệ cá nhân và mối liên kết tình cảm quyết định tất cả, thì hãy dừng lại và dùng lý trí để xem xét lại bản thỏa thuận. Lúc ấy, bạn cũng nên chuẩn bị sẵn một hay hai câu đưa đẩy, đại loại như: "*Tôi không dám hứa trước nhưng tôi sẽ xem lại nội dung bản thỏa thuận thêm một lần nữa, và sẽ sớm trả lời anh vào sáng ngày mai*".

Không chỉ bản thân bạn, những người khác đôi khi cũng phải chịu thiệt từ những quyết định tồi do bạn đưa ra. Nếu bạn bị thuyết phục để bỏ tiền ra mua một chiếc xe không phù hợp với nhu cầu của bản thân và gia đình, bạn sẽ khó lòng tránh khỏi cảm giác hối hận về sau. Và có lẽ bạn cũng sẽ tức giận khi nghĩ rằng mình đã bị "dẫn dụ" khi mua chiếc xe này. Tuy nhiên, ở vị thế của người bán, tình hình cũng không hẳn là sáng sủa. Người này có thể sẽ mất một số khách hàng tương lai khi bạn đi rêu rao với người khác về những điều xảy ra.

Vì vậy, trước khi đưa ra quyết định, bạn hãy dùng lý trí để cân nhắc trước sau. Nếu đang tính đến chuyện mua một chiếc xe, việc đầu tiên bạn cần phải làm là hãy xác định và tìm hiểu một số thông tin cần thiết. Chẳng hạn như tham khảo trên tạp chí *Consumer Reports*về những thông số kỹ thuật hay các chi tiết như độ an toàn, độ bền, mức tiêu hao nhiên liệu, các giấy tờ đảm bảo... Bạn cũng nên tham khảo giá bán ở các nơi hoặc tính đến giải pháp thay thế tối ưu cho mình.

Xem xét lời đề nghị bằng tất cả cảm xúc

Sự đa nghi cũng là một trong các nguyên nhân làm giảm khả năng đạt hiệu quả cao trong đàm phán. Nói như thế không có nghĩa là bạn không cần thận trọng. Trước khi đưa ra bất cứ quyết định quan trọng nào, bạn không chỉ dựa vào lý trí, mà hãy lắng nghe sự mách bảo của cảm xúc bản thân bạn nữa.

Việc hỏi ý kiến người khác cũng là một cách hay, nhưng hiệu quả nhất vẫn là việc lắng nghe những cảm nghĩ của chính mình. Bây giờ, bạn hãy thư thái và bắt đầu xét đến những câu hỏi sau:

• Bạn cảm thấy thế nào khi thực hiện quyết định này? (Lo sợ? Vui mừng? Tự tin? [*khoảng lặng*] Hãy nghĩ về cảm nhận của bạn!)

• Nếu từ chối, ngày mai tôi sẽ cảm thấy thế nào? (Nhẹ nhõm? Thất vọng? Chán nản? [*khoảng lặng*] Hãy nhắm mắt lại và lắng nghe sự mách bảo của bản năng!)

• Nếu đồng ý, ngày mai tôi sẽ cảm thấy ra sao? (Quyết định này là đúng hay sai? Tại sao?)

Việc nghe theo sự mách bảo của lý trí lẫn bản năng sẽ giúp bạn hạn chế khả năng chi phối bởi các mối liên kết hiện tại, đồng thời hỗ trợ bạn đưa ra những quyết định sáng suốt hơn.

TÓM TẮT

Củng cố mối liên kết giữa bạn và người khác sẽ tạo điều kiện cho sự cộng tác của đôi bên được thuận lợi và hiệu quả hơn. Những liên kết được chia thành hai dạng cơ bản sau:

• Các mối liên kết cấu trúc: là điểm giao nhau giữa bạn và người khác, làm nền tảng để bạn tham gia vào một nhóm làm việc với tư cách thành viên.

• Các mối liên kết cá nhân: là những ràng buộc cá nhân, thắt chặt mọi

người lại với nhau. Bằng cách chia sẻ các vấn đề riêng tư, bạn có thể rút ngắn khoảng cách tình cảm giữa các bên, nhưng đừng quên dành một không gian riêng cho bản thân và người khác.

Chương 5
TÔN TRỌNG QUYỀN TỰ QUYẾT

Mở rộng quyền hạn của bản thân (nhưng đừng xâm phạm đến quyền hạn của người khác)

Gấp sách lại! (*Ngay lập tức!*)

Dù ý nghĩ đó từng thoáng hiện trong đầu bạn, nhưng khi bị ra lệnh, bạn sẽ quyết định không làm điều mình vốn dĩ định làm. Rõ ràng, việc ra lệnh này đã xâm phạm đến quyền tự quyết của bạn – quyền tự do đưa ra các quyết định riêng.

Bất cứ ai cũng muốn bản thân mình có được quyền tự do quyết định đối với các vấn đề trong một chừng mực thỏa đáng.

Tuy nhiên, càng mở rộng quyền tự quyết của mình, chúng ta càng dễ xâm phạm đến quyền tự quyết của người khác. Sau đây là câu chuyện của Elizabeth, một luật sư dày dạn kinh nghiệm, trong lần tham gia vào một cuộc đàm phán mà bà ngỡ rằng sẽ diễn ra như mọi "*cuộc thương lượng thông thường khi mua trọn cổ phần với sự nhất trí của các bên*".

Cùng với hai luật sư tập sự, tôi đến sân bay O'Hare rồi từ đó đến thẳng nơi hẹn gặp luật sư của phía đối tác là ông John. Khi chúng tôi đến, John đang ngồi một mình. Ông bị bất ngờ đến mức không giấu được vẻ khó chịu về sự xuất hiện đột ngột này.

- Tôi cứ nghĩ đây chỉ là cuộc đàm phán sơ bộ giữa hai người chúng ta thôi chứ!

- Nhưng hai vị luật sư tập sự đây chính là những người sẽ đảm trách phần việc chuẩn bị đề cương cho cuộc thỏa thuận cuối cùng. Vì vậy, tôi đưa họ đến đây cùng tham gia với chúng ta. – Tôi vội thanh minh.

Nghe xong, John lại càng sửng sốt:

- Đề cương cho cuộc thỏa thuận cuối cùng? Bà đang quá tự tin đấy. Bà chuẩn bị mọi thứ trước khi chúng ta gặp nhau lần đầu tiên sao? Với lại, tôi cũng chỉ muốn trao đổi riêng với bà một số vấn đề. Còn hai đồng sự của bà, tôi không biết có nên mời họ tham gia hay không?

Rõ ràng, cuộc đàm phán này đã không có một khởi đầu suôn sẻ. Rõ ràng là đối tác đã không đồng thuận với hành động tự quyết của Elizabeth. Thông thường thì những bất đồng không xuất phát từ việc bên này đưa ra quyết định sai lầm đối với bên kia, mà từ hành động đơn phương của bên này khi chưa được sự nhất trí của bên kia. Với tư cách là một nhà đàm phán, khi đưa ra quyết định, bạn nên có sự chuẩn bị về mặt tâm lý để đón nhận những phản hồi không như mong đợi từ phía đối phương. Khi rơi vào trường hợp này, bạn có thể sẽ nghe những câu đại loại như sau:

- Tôi không đồng ý với quyết định này!

- Chẳng ai hỏi tôi về điều này cả!

- Tôi thậm chí còn không nhận được thông báo!

Chúng ta thường có cảm giác như mình đang bị xúc phạm khi có ai đó hạn chế quyền tự quyết của chúng ta dưới mức mong đợi. Chúng ta có thể bị gây áp lực với yêu sách của họ (chẳng hạn: "*Đây là đặc ân cuối cùng, nhận hay không thì tùy!*") hoặc thu hẹp không gian tư duy của chúng ta ("*Đừng bao giờ nghĩ đến việc chấm dứt những thỏa thuận này*"), hay thậm chí còn áp đặt đến cảm xúc của chúng ta ("*Thương lượng không thành thì cũng không nên buồn làm gì. Cứ quên nó đi!*")...

NHỮNG TRỞ NGẠI KHI THỰC THI QUYỀN TỰ QUYẾT

Quyền tự quyết có thể khơi dậy những cảm xúc tiêu cực ở chính bản thân và người khác nếu không được vận dụng khéo léo. Và chắc rằng những cảm xúc như thế sẽ gây ảnh hưởng xấu đến kết quả cuộc đàm phán. Sau đây là hai hành vi gây trở ngại mà bạn nên tránh khi muốn sử dụng quyền tự quyết của mình một cách khôn ngoan:

Thu hẹp phạm vi quyền tự quyết của bản thân

Chúng ta thường xuyên phải thực hiện quyền tự quyết của mình, gần như mỗi ngày, chẳng hạn như lúc quyết định kiểu bài trí văn phòng, chọn món ăn trưa, sắp xếp thời gian đi ngủ.. Thế nhưng,

đối với các quyết định có tầm quan trọng như trong các cuộc đàm phán, thì chúng ta lại thường tỏ ra thiếu sáng suốt. Chúng ta tự thu hẹp phạm vi quyền tự quyết của mình vì bản thân cảm thấy chưa tự tin vào khả năng thay đổi hay ảnh hưởng đến người khác.

Xâm phạm quyền tự quyết của người khác

Khi không may xâm phạm đến quyền tự quyết của người khác thì chẳng khác nào chúng ta sa chân vào một bãi mìn. Nếu không có sơ đồ hướng dẫn trên tay, mỗi bước chân bất cẩn có thể gây nên những tổn hại vô cùng to lớn. Trong đàm phán, nếu đối phương có cảm giác như thể chúng ta đang giẫm lên quyền tự quyết của họ, tự nhiên họ sẽ không còn tin tưởng chúng ta nữa, họ sẽ thẳng thừng từ chối các ý kiến của chúng ta mà không cần quan tâm xem chúng có hữu ích hay không. Đồng thời, họ cũng tỏ ra thiếu thiện chí khi tiến hành việc cam kết giữa đôi bên.

Vì vậy, để kích thích các cảm xúc tích cực giúp cho cuộc đàm phán đi đến thành công, bạn cần phải:

• Mở rộng quyền tự quyết của chính mình.

• Tránh xâm phạm đến quyền tự quyết của người khác.

MỞ RỘNG QUYỀN TỰ QUYẾT CỦA BẢN THÂN

Quyền tự quyết có một sức ảnh hưởng to lớn đến các quyết định. Rất nhiều người đã sai lầm khi đánh đồng những người không có quyền lực với những người không thể đưa ra quyết định. Và trong cách nhìn nhận, đánh giá người khác, chúng ta cũng mắc phải một sai lầm tương tự khi quy kết những ai không có địa vị thành người không đủ tư cách tham gia bàn bạc với mình. Đôi khi trong một tình huống đàm phán, chúng ta lại phân vân rằng: Sự hiện diện của các luật sư tập sự có thật sự cần thiết hay không trong khi họ không có tư cách để thực hiện cam kết? Là người đại diện cho thân chủ trước tòa, ta không biết có nên trao đổi với luật sư đại diện phía bên kia hay không một khi đã có đủ quyền tự đưa ra quyết định?... Sở dĩ có sự phân vân ấy là vì chúng ta e ngại người khác sẽ đánh giá thấp con người và ý kiến của chúng ta.

Hãy luôn nhớ rằng đừng bao giờ tự thu hẹp phạm vi quyền tự quyết của mình! Bạn có thể sử dụng nhiều cách thức hữu hiệu khác nhau nhằm tác động đến một quyết định, ngay cả khi bạn không phải là người có quyền đưa ra quyết định cuối cùng. Hoặc là bạn có thể nêu lên các kiến nghị của mình, tìm ra các giải pháp trước khi quyết định chọn lấy cái thích hợp nhất.

Đưa ra ý kiến cá nhân

Nếu bạn không đồng tình với cách xử lý vấn đề đang diễn ra, bạn nên thể hiện khả năng tư duy, sáng tạo của mình trong việc đưa ra các giải pháp giải quyết cũng như cách thức thực hiện mà theo bạn là đúng nhất. Hãy suy nghĩ và trả lời các câu sau:

• Mình quan tâm đến vấn đề nào?

• Đối tượng mà mình muốn tác động đến là những ai?

• Lời đề nghị của mình phải như thế nào?

• Làm cách nào để các đề xuất của mình đến được tay người có trách nhiệm?

Đưa ra các khả năng lựa chọn trước khi quyết định

Kết quả sau cùng của một cuộc đàm phán không hoàn toàn tùy thuộc vào các quyết định mang tính ràng buộc, do vậy bạn đừng ngần ngại đưa ra những phát kiến riêng. Khi tách rời những áp lực vô hình, rất có thể bạn sẽ vượt qua được rào cản của lối suy nghĩ sáo mòn, nguyên tắc để nảy sinh những ý tưởng đột phá.

Roger nhớ lại cách ông áp dụng để mở rộng phạm vi quyền tự quyết của mình trong vụ bắt giữ các con tin ở Iran:

Mùa thu năm 1979, trụ sở Tòa đại sứ Hoa Kỳ ở Teheran bị chiếm đóng. Phần lớn các nhà ngoại giao và các viên chức người Mỹ đang làm việc tại đây đều bị bắt giữ làm con tin. Đến mùa xuân năm 1980, Tổng thống Jimmy Carter cho triển khai chiến dịch giải cứu con tin bằng máy bay trực thăng, nhưng rồi chiến dịch này bị thất bại thảm hại.

Không lâu sau đó, Luật sư của Nhà Trắng là Lloyd Cutler đã chủ động liên lạc với tôi với mong muốn tìm ra giải pháp nhằm tháo gỡ tình hình ngặt nghèo này. Trong đó, Curtler đã nói rõ rằng tôi không được phép thực hiện bất kỳ quyết định có tính ràng buộc dù dưới bất kỳ hình thức nào và rằng ông luôn túc trực ở tổng đài điện thoại của Nhà Trắng chờ tin của tôi. Sở dĩ Cutler làm như vậy là vì ông ý thức được nguy cơ của việc rò rỉ thông tin khi một viên chức chính phủ kêu gọi sự cộng tác với một người làm việc cho một tổ chức phi chính phủ như tôi. Hậu quả sẽ vô cùng nghiêm trọng nếu phía Iran chộp được thông tin tối mật nào đó, và rất có thể họ sẽ đưa ra các yêu sách buộc chính phủ Hoa Kỳ phải đáp ứng nếu muốn bảo đảm sự an nguy cho các con tin.

Với tư cách của một giáo sư làm việc cho một tổ chức phi lợi nhuận, phi chính phủ, tôi phải tìm ra một giải pháp đồng bộ để thỏa mãn những yêu cầu của cả hai bên, Hoa Kỳ và Iran.

Nhờ sự giúp đỡ nhiệt tình của một sinh viên ở Iran, tôi trao đổi qua điện thoại với Ayatollah Beheshti, thủ lĩnh của Đảng Cộng hòa Hồi giáo, một nhân vật được đánh tiếng là có khả năng giao tiếp tốt bằng tiếng Anh. Dường như đối với Beheshti, tôi không phải hoàn toàn là một kẻ vô danh tiểu tốt. Có lẽ vì vậy mà ông đã tiếp chuyện với tôi bằng một thái độ hết sức ôn hòa.

ROGER: "Phía Iran quan tâm đến những vấn đề gì? Cụ thể thì các ông muốn gì?"

BEHESHTI: "Tôi chỉ nói những điều chúng tôi không mong muốn. Chúng tôi không muốn tòa án New York can thiệp vào các yêu sách tài chính của chúng tôi".

ROGER: "Vậy các ông muốn ai sẽ đứng ra phân xử các vụ tranh luận liên quan đến tài chính? Tòa án Iran chăng?"

BEHESHTI (bật cười): "Không, không phải như thế. Vậy ông nghĩ thế nào nếu chúng ta tổ chức phân xử ở Hague?"

ROGER: "Ông nghĩ phía Iran sẽ chấp nhận tham gia vụ việc này?"

BEHESHTI: "Ngay lúc này đây, tôi có thể đứng ra cam đoan rằng phía Iran sẽ chấp nhận phân xử ở Hague. Còn phía ông thế nào, chính phủ Hoa Kỳ cũng sẽ chấp nhận chứ?"

ROGER: "Như đã nói trước đó, bản thân tôi không có quyền đại diện cho chính phủ Hoa Kỳ để đưa ra bất cứ sự cam kết nào. Tuy nhiên, nếu chúng ta có thể cùng vạch ra một kế hoạch, trong khả năng của mình, tôi sẽ đệ trình lên Nhà Trắng. Bây giờ, tôi muốn biết phía Iran còn có yêu cầu gì nữa không?"

Beheshti tiến hành phác thảo một số vấn đề có thể gây khó khăn cho một nhà ngoại giao Hoa Kỳ trong quá trình đàm phán nếu không có đủ bản lĩnh và khả năng hùng biện. Trong quá trình bàn bạc cùng nhau, tôi cũng dần nhận diện các vấn đề mà Beheshti quan tâm thật sự ẩn bên trong các luận điểm của ông.

BEHESHTI: "Trước hết, lệnh cấm vận phải được hủy bỏ ngay!"

ROGER: "Xin ông cho tôi những lý lẽ có sức thuyết phục để tôi có thể đệ trình lên chính phủ Hoa Kỳ về yêu cầu hủy bỏ lệnh này".

BEHESHTI: "Thứ nhất, chúng tôi bị trừng phạt bấy nhiêu đấy là đủ rồi!"

ROGER: "Tổng thống Carter cũng có thể nói một điều tương tự: vấn đề là không hề có bất kỳ tiêu chuẩn rõ ràng nào để đánh giá việc tiến hành các biện pháp trừng phạt đến đâu thì được cho là 'đủ'. Tôi cần thêm những lý lẽ thuyết phục khác".

BEHESHTI: "Vậy à, ông có biết, một khi lệnh cấm vận chưa được hủy bỏ thì nguy cơ bất ổn trong toàn khu vực vẫn còn tiếp diễn".

ROGER: "Xin ông hãy giải thích thêm cơ sở của lập luận này. Tại sao lại như vậy?"

BEHESHTI: "Ông và chính phủ của các ông không hiểu sao?"

ROGER: "Tôi không biết chính phủ Hoa Kỳ hiểu hay không hiểu vấn đề này, nhưng riêng bản thân tôi thì không hiểu. Vì sao lệnh cấm vận lại có khả năng gây nên tình trạng bất ổn trong khu vực?"

BEHESHTI: "Đơn giản thôi! Để tuồn các mặt hàng bị cấm vận qua cửa khẩu, người ta sẽ đút lót cho các viên chức biên phòng chốt ở cả hai phía của đường biên giới. Và chừng nào tệ hối lộ này còn tiếp diễn, thì chừng đó chính phủ chúng tôi cũng như của các nước láng giềng sẽ còn phải đối mặt với tình trạng mất kiểm soát ở các vùng biên giới".

ROGER: "Đây là một lập luận khá vững chắc. Tôi cần thêm một lập luận cũng có tính thuyết phục như vậy".

BEHESHTI: "Để tôi nghĩ xem. Nếu lệnh cấm vận vẫn chưa được dỡ bỏ trước khi các con tin được thả ra, chính phủ Hoa Kỳ sẽ không tìm đâu ra một cái cớ tốt như thế này để thực hiện hủy bỏ nó".

ROGER: "Tôi thích điểm ông vừa nêu ra. Chắc chắn tôi sẽ dùng đến nó khi trình bày cùng Nhà Trắng".

Roger đã trình bày rất rõ với đối phương về quyền hạn của ông. Tuy đóng vai trò làm người đại diện cho Nhà Trắng để đàm phán với phía Iran, nhưng Roger lại không thể đưa ra bất cứ cam kết nào. Nhưng không phải vì thế mà Roger thu hẹp khả năng dò xét các mối quan tâm của đối phương, trái lại ông tỏ ra hoàn toàn tự do đưa ra các phát kiến chính trị của mình. Ông khéo léo bộc lộ chính kiến của mình với tư cách là một nhân viên không chính thức nhận trách nhiệm xoa dịu tình hình hết sức căng thẳng giữa đôi bên: vừa không để phía Iran nghĩ đó là lời cam kết thực hiện

theo những yêu cầu của họ, vừa không để phía Hoa Kỳ cho đó là sự tiết lộ các thông tin mật đối với những điều chính phủ sẵn lòng thực hiện. Bên cạnh đó, Roger cũng tự do đề xuất các ý kiến và tạo dựng một nền tảng nhằm đi đến một thỏa thuận hợp lý giữa đôi bên. Song nếu được trao cho quyền tự đưa ra các quyết định có tính ràng buộc, chắc hẳn Roger sẽ khó lòng xoay chuyển được tình hình. Cũng chính bởi nhờ đóng vai một nhân viên không chính thức mà Roger đã tạo điều kiện để Beheshti thoải mái trình bày quan điểm của mình bởi đây không phải là cuộc đàm phán chính thức nhưng lại là tiền đề quan trọng cho những cam kết giữa hai chính phủ.

Việc chia sẻ quyền tự quyết cũng là một phương thức tương đối hữu hiệu trong hầu hết các tình huống đàm phán. Chúng tôi xin lấy ví dụ về việc hai vợ chồng Kate và Steve đang có dự định mua một chiếc xe. Vì tôn trọng quyền lựa chọn của chồng, nên Kate để cho Steve toàn quyền quyết định từ việc đi tìm hiểu các kiểu xe, lái thử cho đến khi chọn mua một chiếc xe thật ưng ý.

Dù đã được bên đại lý chào hàng rôm rả, cung cấp những thông tin cần thiết về các loại xe nhưng Steve lại lấy làm lo ngại khi phải chi một khoản tiền khá lớn cho một chiếc xe không như mình mong muốn. Steve nói với đại lý rằng ông cần thời gian để bàn bạc với vợ mình. Như vậy, Steve đã chia sẻ quyền quyết định với vợ, đồng thời ông cũng chủ động mở rộng cơ hội cũng như quyền chọn lựa để tìm mua được chiếc xe theo như ý muốn mà không phải chịu tác động của bất kỳ sức ép nào.

Tạo cơ hội đôi bên cùng suy nghĩ

Đây là bước quan trọng trong chiến thuật mở rộng quyền tự quyết của bản thân nhằm tìm ra giải pháp tối ưu cho vấn đề. Trong quá trình này, mọi ý kiến đưa ra chỉ mang tính tham khảo, nó cho phép hai bên tham gia cùng xem xét, tìm hiểu các khả năng lựa chọn để đi đến quyết định chính thức. Trong bất cứ cuộc đàm phán nào, dù là trong tình cảm, thương mại hay chính trường, bạn cần phải tuân thủ năm bước cơ bản (Bảng 7).

BẢNG 7

CÁC BƯỚC CƠ BẢN CỦA QUÁ TRÌNH ĐÔI BÊN CÙNG SUY NGHĨ

1. Quyết định thành phần tham dự

- Lựa chọn từ sáu đến mười hai thành viên có kiến thức và khả năng chuyên môn đối với vấn đề được đem ra bàn bạc, đồng thời mỗi người phải có một quan điểm riêng.
- Thêm vào một số người có quyền tiếp cận người chịu trách nhiệm quyết định chính.
- Đặt ra yêu cầu cho các thành viên tham dự bằng tất cả khả năng của mình.
- Trong trường hợp các thành viên tham gia đều kiên định với quan điểm của họ, hãy mời thêm một người làm trung gian để phân định.

2. Thăm dò vấn đề các bên quan tâm

- Các thành viên của nhóm này sẽ cùng nhau bàn luận để đoán định xem đâu là những vấn đề nhóm kia quan tâm.
- Hai nhóm trao đổi với nhau danh mục những vấn đề do nhóm mình lập và đón nhận ý kiến phản hồi của đối phương.

3. Nêu các khả năng chọn lựa bên ngoài khuôn khổ của sự cam kết

- Hãy xác định rõ: Các phát biểu đưa ra trong quá trình này không phải là lời cam kết.
- Mỗi thành viên có quyền đưa ra những ý tưởng nhằm thỏa mãn lợi ích cho tất cả các bên.
- Tiếp nhận những ý tưởng mới. (Nhờ đó, chúng có thể kích thích những ý tưởng tốt hơn).
- Trình bày tất cả các ý tưởng đã được đề cập để mọi người cùng xem xét.

4. Sàng lọc các khả năng lựa chọn

- Mỗi người đề cử các ý tưởng có thể đáp ứng được sự quan tâm của tất cả mọi người.
- Cả nhóm sẽ sàng lọc các khả năng lựa chọn vốn được mọi người đánh giá là đáng chú ý nhất.
- Cả nhóm sẽ phát triển những lựa chọn đó thành các giải pháp khả thi.
- Đơn giản hóa từng ý tưởng cho đến khi mọi người trong nhóm đều nhất trí.

5. Quyết định biện pháp phát triển các ý tưởng đã lựa chọn

- Cử đại diện có trách nhiệm quyết định và trình cho mọi người xem các khả năng lựa chọn này.
- Tuyển chọn ứng viên đứng ra trình bày kế hoạch với người có trách nhiệm quyết định.
- Hãy hỏi người chịu trách nhiệm cách thức thực hiện.

Cảnh báo: Quá nhiều sự chọn lựa sẽ gây hoang mang và khó chịu

Đôi khi, vấn đề không phải nằm ở chỗ chúng ta không có đủ quyền quyết định, mà chính là do chúng ta có quá nhiều sự chọn lựa. Nó có thể khiến cho chúng ta cảm thấy bức bối, khó chịu thậm chí là hoang mang vì không biết đâu là giải pháp tối ưu cho vấn đề.

ĐỪNG XÂM PHẠM ĐẾN QUYỀN QUYẾT ĐỊNH CỦA NGƯỜI KHÁC

Khi quyết định, chúng ta ít khi cân nhắc đến tác động của nó – dù là trực tiếp hay gián tiếp đến các đối tượng khác. Làm như thế có nghĩa là chúng ta đang xâm phạm đến quyền tự quyết của người khác và chúng ta sẽ khó tránh khỏi thái độ bất bình, tức giận của họ.

Trong đàm phán, chúng ta thường không lường trước được hết các tác động tình cảm do quyết định đơn phương của mình gây ra. Chẳng hạn, dù chưa được đôi bên nhất trí nhưng khi nghe đối phương hùng hồn tuyên bố cuộc họp lần tới sẽ được tổ chức tại văn phòng riêng của họ, chúng ta sẽ cảm thấy sốc pha lẫn đôi chút tức giận. Lúc đó, hãy cố kìm nén những cảm xúc tiêu cực mà tập trung chú ý đến những điều thuận lợi trong quyết định này. Văn

phòng riêng là nơi thích hợp nhất để tổ chức cuộc họp, cũng là nơi đối phương cảm thấy tự tin hơn trong một môi trường quen thuộc. Còn đối với chúng ta, khi tham gia cuộc họp trong văn phòng riêng của họ, chúng ta có thể bỏ ra về ngay chứ không phải ở đó để chịu đựng những cảm giác khó chịu, một khi vấn đề nảy sinh khiến chúng ta muốn chấm dứt sớm cuộc thương lượng. Vì vậy, có thể kết luận rằng, điều đã khiến chúng ta cảm thấy khó chịu không phải là bản thân của quyết định mà là cách chủ nhân của quyết định đó tuyên bố.

Luôn hội ý trước khi quyết định

Để không xâm phạm đến quyền quyết định của người khác, chúng ta hãy nhớ phương châm này: LUÔN HỘI Ý TRƯỚC KHI QUYẾT ĐỊNH.

Khi hội ý, chúng ta sẽ được hưởng ba lợi ích lớn: Người đối diện có cảm giác mình là thành viên, là một phần của quá trình đưa ra quyết định. Bản thân chúng ta có cơ hội hiểu thêm được nhiều điều từ quá trình bàn bạc. Và quyền phủ quyết của chúng ta cũng không vì vậy mà bị giảm đi chút nào. Cũng cần phải hiểu thêm rằng hội ý không có nghĩa là trao cho người khác quyền quyết định cuối cùng, mà là tạo điều kiện để họ đóng góp ý kiến, làm nền tảng để đi đến quyết định đúng đắn.

Tuy nhiên, cách làm này không phải là không có mặt hạn chế. Nếu không khôn ngoan, rất có thể chúng ta sẽ tiêu tốn nhiều thời gian một cách vô ích vào quá trình hội ý. Lúc đó, sự phiền toái là như nhau.

Tiếp nhận ý kiến đóng góp của các thành viên vắng mặt

Trên thực tế, không phải bàn đàm phán nào cũng có sự tham gia đầy đủ của mọi thành viên. Hàng triệu cử tri sẽ là những người chịu ảnh hưởng trực tiếp từ các thỏa thuận kinh tế được ký kết bởi chỉ hai vị đứng đầu chính quyền. Hàng ngàn thành viên hiệp hội và các nhà quản lý sẽ chịu tác động từ các quyết định được đưa ra sau quá trình đàm phán của một nhóm lãnh đạo đại diện cho phía người lao động và ban quản trị. Một gia đình tám người nhưng quyết định về điểm đến cho một chuyến nghỉ mát sẽ chỉ do cha mẹ đưa ra.

Rắc rối sẽ nảy sinh nếu chúng ta thiếu thái độ tôn trọng quyền quyết định của các thành viên vắng mặt. Khi không tạo cơ hội để các thành viên này đóng góp một phần vào công việc chung, một

số thành viên tham gia sẽ có những phản ứng tiêu cực như nói xấu tổ chức, thoái thác phần trách nhiệm của mình trong bản thỏa thuận chung, hay thậm chí thực hiện cả hành vi ngầm phá hoại lợi ích và hợp tác giữa các bên.

Vì vậy, tôn trọng quyền quyết định của các thành viên vắng mặt là một việc làm hết sức cần thiết. Nhưng không phải vì thế mà chúng ta có thể tập hợp tất cả mọi người để cùng thảo luận. Bạn không thể cùng lúc thương thảo với hàng ngàn cử tri, công nhân viên, hay với các con của mình về chuyến đi nếu bạn là ông bố bà mẹ khá bận rộn. Trong bất kỳ trường hợp nào, cách tốt nhất để làm tốt công việc này là hãy thông báo đến tất cả mọi người về các quyết định đang được xem xét.

Hội ý cùng các thành viên. Hãy đề nghị các thành viên đóng góp ý kiến vào các quyết định sẽ được thực hiện. Để việc này diễn ra tốt đẹp, bạn nên thiết lập một hệ thống thông tin liền mạch và xuyên suốt. Hệ thống này có thể tiếp nhận mọi đề xuất thông qua hình thức thùng thư góp ý, hoặc thành lập một hội đồng để các thành viên tham gia thảo luận. Thông qua hội đồng này, bạn có thể triển khai cuộc trưng cầu ý kiến của mọi người về những vấn đề trọng yếu. Hội đồng này sẽ chắt lọc và tổng hợp lại thành bản đề nghị, làm tiền đề cho những quyết định quan trọng trong cuộc thảo luận sắp tới.

Như vậy, bằng cách làm này, ngoài việc thu hút được ý kiến đóng góp của mọi người, chúng ta còn gia tăng được hiệu quả công việc khi tạo nên bầu không khí ôn hòa trước khi quyết định chính thức được đưa ra. Dù vẫn biết mình không có quyền quyết định cuối cùng, nhưng mọi người tham gia đóng góp ý kiến hẳn sẽ rất hài lòng khi tiếng nói của riêng mình vẫn được xem xét và chú ý.

Thông báo quyết định cho các thành viên. Để thể hiện sự tôn trọng của mình đối với quyền quyết định của các thành viên, bạn nên thông báo cho họ biết về các quyết định vào bất cứ lúc nào có thể. Nếu thích hợp, bạn cũng có thể báo cho họ biết khi quyết định vẫn còn trong giai đoạn hình thành. Nếu không chắc chắn về tính khả thi của quyết định, bạn nên hoãn lại, chờ đến sau khi tháo gỡ xong các khúc mắc rồi hãy nhanh chóng thông báo với họ.

Chẳng hạn trong trường hợp chính phủ ban hành một số điều lệ sửa đổi về vệ sinh an toàn thực phẩm, buộc hệ thống các siêu thị, đại lý bán hàng phải tiến hành điều chỉnh, bổ sung các tiêu chuẩn sao cho thật phù hợp. Ngay sau đó, ban lãnh đạo công ty đã khéo léo tổ chức các buổi hội ý giữa đội ngũ luật sư và các thành viên

ban quản trị cấp cao; tuy nhiên, vì thời gian hạn hẹp nên không thể thành lập ngay một hội đồng để tập hợp và xem xét tất cả các ý kiến của tập thể cán bộ công nhân viên công ty. Trong trường hợp này, tổng giám đốc điều hành sẽ quyết định về sự thay đổi trước, rồi sau đó trong thời gian nhanh nhất có thể, ông sẽ thông báo với tập thể cán bộ công nhân viên và giải thích cho họ hiểu về tính thiết yếu của sự thay đổi này.

PHƯƠNG THỨC KHẲNG ĐỊNH QUYỀN TỰ QUYẾT HIỆU QUẢ

Hầu hết, chúng ta đều chưa nhận thức đúng về tầm quan trọng của quyền tự quyết, nhất là khi nó tác động trực tiếp đến quyết định của mình. Một người chủ, người vợ, người chồng, cộng sự, đối tác hay bất kỳ một ai khác trong đàm phán có thể khẳng định quyền tự quyết của họ bằng cách phân chia các quyết định theo ba nhóm: thông báo, hội ý và thương thảo.

Nhóm thứ nhất: Thông báo. Những quyết định thuộc nhóm này được xem là không thật sự quan trọng, có thể do vị quản lý tự mình lập ra, chỉ cần sau đó nó được thông báo với các thành viên còn lại của tổ chức. Chẳng hạn như quyết định mua các trang thiết bị hay tuyển dụng thêm nhân viên...

Nhóm thứ hai: Hội ý rồi quyết định. Người quản lý vẫn có quyền quyết định chính trong các vấn đề này nhưng cần phải hội ý với các thành viên còn lại trước khi công bố quyết định cuối cùng. Bên cạnh đó, người quản lý còn có quyền lựa chọn đối tượng để hội ý nhưng đối tượng đó phải là những người có quan điểm nhất định về đề tài thảo luận.

Nhóm thứ ba: Bàn bạc để đi đến một thỏa thuận chung. Nhóm này bao gồm các quyết định có tầm quan trọng, cần phải được đưa ra để mọi người cùng trao đổi và chỉ hợp thức hóa khi có đại đa số ý kiến tán thành.

Dù trong một mối quan hệ cá nhân hay bất kỳ mô hình tổ chức nào, phương thức này cũng phát huy tác dụng, nhất là khi các thành viên có một thời gian dài làm việc với nhau và thường xuyên phải đối mặt với những quyết định có tính trùng lặp. Phương thức này cũng giúp cho mọi người trong quá trình cùng làm việc không cảm thấy chồng chéo trong việc nêu ra ý kiến và không bị tù túng trong việc tìm kiếm sự nhất trí chung.

KHI QUYỀN TỰ QUYẾT BỊ XÂM PHẠM

Quay trở lại trường hợp của bà Elizabeth, vị luật sư đã đáp máy

bay đến Chicago cùng với hai cộng sự để xúc tiến hợp đồng thương mại với ông John. Bà đã vô tình làm cho ông John cảm thấy quyền quyết định của ông bị xâm phạm; điều này đã gây nên sự căng thẳng giữa đôi bên ngay từ lúc khởi đầu. Với tư cách là người ngoài cuộc và với cái nhìn khách quan, bạn sẽ khuyên bà Elizabeth nên làm thế nào để vận dụng hiệu quả hơn quyền tự quyết của bản thân?

Tranh thủ các khoảng thời gian ngắn

Trước tiên, bà Elizabeth cần phải giữ bình tĩnh để tìm ra giải pháp đưa cuộc đàm phán giữa hai bên quay trở lại với bầu không khí ôn hòa và tỏ rõ thiện chí hợp tác.

Nếu xét qua các mối quan tâm hàng đầu, bà Elizabeth có thể nhanh chóng hiểu được nguyên nhân của vấn đề, đó là việc bà đã sai lầm khi xâm phạm quyền tự quyết của ông John. Bà đã không báo trước cho ông biết về sự hiện diện của hai cộng sự, bà còn tự tin khi nhắc đến đề cương của bản thỏa thuận cuối cùng.

Do đó, để giải quyết vấn đề, bà Elizabeth nên thẳng thắn thể hiện thiện chí hợp tác của mình. Bà có thể nói:

"Tôi thành thật xin lỗi nếu hành động của tôi có gây nên bất cứ sự hiểu lầm nào giữa chúng ta. Tôi chỉ nghĩ đơn giản là phải tìm cách thực hiện tốt phần việc của mình. Đáng lý ra tôi nên thông báo với ông về sự có mặt của hai cộng sự đây và việc chúng tôi mang theo bản đề cương này".

Và để thúc đẩy cho cuộc thương lượng, Elizabeth có thể hỏi: "*Liệu ông có kế hoạch nào cho thời gian làm việc còn lại trong ngày không?*". Trường hợp nếu ông John không có kế hoạch gì, bà Elizabeth có thể đưa ra một số đề nghị giải quyết các vấn đề mà cả hai quan tâm, nhưng không đi quá giới hạn quyền tự quyết của đôi bên:

"Tôi đang quan tâm là không biết phải nên lựa chọn những phương thức nào nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu và lợi ích của cả hai chúng ta. Ông nghĩ sao nếu tôi đọc qua bản thỏa thuận sơ bộ mà tôi đã chuẩn bị từ trước và đưa ra các vấn đề chúng ta cùng quan tâm? Chúng ta có thể bổ sung hay bỏ bớt một số vấn đề nếu ông cảm thấy cần thiết. Và trong quá trình bàn bạc, ông có thể mời các đồng sự của mình cùng tham gia, cũng như cho phép tôi làm thế. Đến đầu giờ chiều, chúng ta sẽ quyết định xem sẽ nên tiếp tục công việc thế nào cho thật hợp lý. Ông thấy sao về những lời đề nghị vừa rồi của tôi?"

Elizabeth đã giúp John mở rộng quyền tự quyết bằng cách để cho đối phương chủ động quyết định thêm hoặc bớt một số vấn đề trong bản đề cương. Như vậy, ông John có thể thoải mái cung cấp thêm các dữ liệu nhằm định hướng cho thỏa thuận chính thức giữa hai bên. Quyền tự quyết của John càng được mở rộng khi bà Elizabeth gợi ý để ông có thể gọi thêm các đồng sự của mình cùng tham gia. Và với những lời đề nghị nhã nhặn, Elizabeth đã khéo léo thể hiện cho đối tác thấy được thiện chí cho sự hợp tác về sau.

Nhìn nhận lại vấn đề

Tình huống khó xử vừa qua sẽ không xảy ra nếu trước chuyến công tác, Elizabeth chủ động liên lạc qua điện thoại với ông John:

"Theo kế hoạch thì tôi chỉ có một ngày làm việc ở Chicago. Vì vậy, tôi đang nghĩ làm sao để có thể đạt hiệu quả cao nhất trong khoảng thời gian ngắn ngủi này. Tôi tin rằng, cả ông và tôi đều chưa tính đến việc ký kết bất cứ thỏa thuận nào trong lần gặp mặt này, nên tôi đã tạm viết một bản thỏa thuận sơ lược mà có lẽ sẽ giúp ích cho chúng ta rất nhiều khi tập trung vào các vấn đề then chốt. Tôi có thể yêu cầu hai vị đồng sự giúp tôi chuẩn bị bản thảo này rồi gửi đến trước cho ông được không? Hay ông muốn tự mình chuẩn bị rồi gửi đến đây trước khi chúng tôi đáp chuyến bay đến Chicago?

Ông hay tôi chuẩn bị trước bản thảo đều được, miễn là chúng ta có cái nhìn rõ ràng hơn về các vấn đề quan trọng cần giải quyết.

Phía ông có vị cộng sự nào có thể trợ giúp chúng ta không? Ông có nghĩ là sẽ tiện hơn nếu mỗi người chúng ta có thêm một hay hai cộng sự trong buổi làm việc sắp tới?

Về phần thời gian, tôi đang tìm cách tận dụng hết mức có thể. Chuyến bay của tôi sẽ đến Chicago vào lúc 9 giờ 30 phút, và nếu ông muốn, tôi không ngại làm việc đến tối. Như thế có tiện cho ông không?"

Khi mời John cùng tham gia soạn thảo bản đề cương, Elizabeth đã tạo dựng được niềm tin ở đối phương, và như thế cả hai đều sẽ đóng góp tích cực để hình thành nên bản thỏa thuận chính thức giữa đôi bên. Còn về vấn đề mang theo các cộng sự, Elizabeth hoàn toàn có quyền làm việc ấy, thậm chí đó còn là việc nên làm để đẩy nhanh quá trình thương lượng. Nhưng để tránh những hiểu nhầm đáng tiếc, trước khi gặp mặt, bà nhất thiết phải báo với John về sự hiện diện của lực lượng trợ giúp này. Qua hành động này, Elizabeth vừa có thể bảo đảm quyền hạn của mình khi đi cùng các cộng sự, vừa tỏ thái độ tôn trọng đối với quyền hạn của đối tác. Về

phần mình, John cũng có sự chuẩn bị để đón tiếp cả nhóm đàm phán và ông có thể quyết định triệu tập một hoặc hai đồng sự cùng tham gia.

TÓM TẮT

Tất cả chúng ta đều mong muốn có được quyền tự do quyết định ở một mức độ thỏa đáng nhất. Khi có ai đó, dù vô tình hay cố ý, xâm phạm vào quyền tự quyết của chúng ta, những cảm xúc tiêu cực trong ta sẽ bắt đầu trỗi dậy. Ngược lại, khi được tự do quyết định một vấn đề nào đó trong phạm vi quyền hạn của mình, cảm giác được tôn trọng cho phép chúng ta thể hiện mình tốt hơn. Trong đàm phán, hãy là người tiên phong trong các việc:

• Mở rộng quyền tự quyết: cho dù quyền hạn của bạn ở mức độ nào đi nữa, bạn vẫn có thể đưa ra những đề nghị, gợi ý về các khả năng lựa chọn trước khi quyết định. Quá trình cùng nhau bàn bạc đóng vai trò hết sức thiết thực để chọn ra khả năng có thể đáp ứng được lợi ích của các bên tham gia.

• Tránh xâm phạm quyền tự quyết của người khác: bạn có thể hội ý trước khi quyết định, cho dù là với bất kỳ đối tượng nào, từ đồng nghiệp cho tới các thành viên vắng mặt. Để cuộc đàm phán tiến hành thuận lợi, bạn nên phân chia giới hạn quyền tự quyết theo ba nhóm: Thông báo, Hội ý rồi quyết định, hay Bàn bạc để đi đến một thỏa thuận chung.

Chương 6
NHẬN BIẾT VỊ THẾ

Điều chúng ta cần làm là nhận biết vị thế thực sự của mình và của đối tác

Một người đàn ông trung niên thường cảm thấy đau ở ngực nên đã đến bệnh viện kiểm tra. Bác sĩ khám và chẩn đoán đó là triệu chứng bệnh tim. Để thuận lợi cho việc theo dõi bệnh tình, bác sĩ đề nghị ông nhập viện và thường xuyên theo dõi nhịp tim của ông bằng một thiết bị gắn lên người. Ngoài ra, bệnh viện còn phân công một nữ y tá trực bên cạnh ông vào ban đêm.

Sáng hôm sau, một vị bác sĩ trẻ đến kiểm tra tình trạng bệnh nhân. Khi bác sĩ đang xem xét hồ sơ bệnh án và hỏi thăm sức khỏe bệnh nhân thì cô y tá thông báo rằng đêm qua, nhịp tim của bệnh nhân có nhiều lúc không bình thường và đề nghị nên chuyển bệnh nhân sang phòng chăm sóc đặc biệt.

Vị bác sĩ liền nói: "*Ban nãy tôi có hỏi thì bệnh nhân cho biết sáng nay ông cảm thấy đã khỏe lên rất nhiều. Tôi không thể chỉ căn cứ vào một vài nhịp tim không bình thường mà chuyển bệnh nhân xuống phòng chăm sóc đặc biệt được".*

"Nhưng thưa bác sĩ, sẽ mất thời gian nếu…" - cô y tá phân trần.

Bác sĩ tỏ vẻ gắt gỏng: "*Cô đã chăm sóc được bao nhiêu bệnh nhân có vấn đề về tim rồi? Tôi đã khám, đã chẩn đoán và quyết định phương án điều trị cho ông ấy. Còn bây giờ, nhiệm vụ của cô là làm theo những gì ghi ở đây*".

Người y tá lặng thinh. Cô cảm thấy vừa giận bản thân mình đã cung cấp những thông tin không tác dụng, vừa khó chịu trước thái độ kiêu căng và xem thường người khác của tay bác sĩ. Sau

khi bác sĩ đi rồi, cô mới chợt nhớ ra là giữa đêm qua, bệnh nhân đã bị những cơn đau dữ dội ở vùng ngực, lan cả lên vùng cánh tay. Thế nhưng lần này, cô quyết định sẽ không báo lại với bác sĩ vì nghĩ rằng nói ra cũng vô ích.

Vài giờ sau, tim bệnh nhân ngừng đập. Mười phút sau đó, đội ngũ các y bác sĩ mới có mặt và đã không còn kịp làm điều tốt nhất. Bệnh nhân tuy được cứu, nhưng phải sống suốt phần đời còn lại nhờ vào máy móc.

Đâu là nguyên nhân đẩy sự việc đi đến chỗ đáng tiếc như vậy? Có thể khẳng định rằng vị thế chính là tác nhân lớn nhất gây ra những hậu quả khôn lường. Vị thế là mối tương quan về chỗ đứng của chúng ta trong một phạm trù, một lĩnh vực nhất định so với những người khác. Một khi cảm thấy vị thế của mình bị hạ thấp, chúng ta thường đối mặt với cảm giác ngượng ngùng, tức giận, từ đó có thể gây ra những hành động mất lý trí.

VỊ THẾ LÀM GIA TĂNG LÒNG KÍNH TRỌNG VÀ TẦM ẢNH HƯỞNG

Hầu hết chúng ta đều mong muốn mình được nhìn nhận ở một vị trí nhất định. Chúng ta mong muốn được quan tâm, chú ý lắng nghe và mở rộng sự giao lưu. Cho dù địa vị của chúng ta được xây dựng trên nền tảng nào, học vấn, tài năng, gia thế, công việc hay chức tước ra sao, miễn là khi được người khác cũng như chính bản thân mình nhìn nhận và xem trọng địa vị ấy thì chúng ta đều thấy mãn nguyện. Một vị thế tốt khiến cho lời nói và hành động của chúng ta trở nên có trọng lượng hơn, khi đó chúng ta cũng sẽ lan tỏa một sức ảnh hưởng nhất định đến những người xung quanh.

KHÔNG NÊN CẠNH TRANH VỊ THẾ

Trên thực tế, giữa các nhà đàm phán thường xảy ra hiện tượng phân định cao thấp về địa vị, như thể địa vị là một thang bậc bổ dọc theo hướng từ trên xuống. Chúng ta thường có sự dò xét về vai trò, cấp bậc, quyền hạn của mình với đồng nghiệp.

Ý muốn cạnh tranh vị thế chính là nguyên nhân khơi nguồn cho các cảm xúc tiêu cực. Khi cuộc chiến ngã ngũ, kẻ thua người thắng đều không giành được kết quả tốt đẹp. Kẻ thua sẽ cảm thấy bực dọc và giảm nhiệt tình hợp tác. Ngược lại, người thắng cũng sẽ có tâm lý chủ quan, xem thường đối phương và làm ảnh hưởng đến khả năng sáng tạo cũng như hiệu quả hợp tác.

Trong chương này, chúng tôi sẽ mang đến cho bạn một cách nhìn khác về ý nghĩa của vị thế trong môi trường đầy tính cạnh tranh. Điều cần thiết là chúng ta cần phải nhìn nhận đúng vị thế của người khác để từ đó đưa ra cách ứng xử thích hợp với từng đối tượng cụ thể. Vị thế có liên quan đến khả năng chuyên môn và kinh nghiệm thực tiễn. Đôi khi người có địa vị xã hội cao chưa hẳn đã có vị thế tốt. Chúng tôi gọi dạng này là vị thế riêng và nó cho phép chúng ta vực dậy lòng tự tôn của những người xung quanh và tạo ra sự thay đổi ngay trong chính bản thân mình.

Ý NGHĨA CỦA ĐỊA VỊ XÃ HỘI

Địa vị xã hội là thước đo tầm quan trọng và danh tiếng của một người được xã hội thừa nhận. Địa vị xã hội xác định chỗ đứng của một cá nhân trong một khu vực địa lý nhất định, chẳng hạn trong một khu phố, một cơ quan, một thành phố, một quốc gia hay trên toàn thế giới.

Ở cấp toàn cầu, địa vị xã hội được sắp xếp theo một thang bậc từ trên xuống. Chiếm thứ bậc cao nhất là các thành phần vô cùng quan trọng (VIP – very important person) của xã hội: hoàng gia, tổng thống, thủ tướng chính phủ, ngôi sao màn bạc, người giàu có, người thành công hay người có danh tiếng. Bị xếp cuối cùng trong thang bậc xã hội là những người nghèo, người thất nghiệp và kẻ vô gia cư. Phần còn lại được xếp tại các thứ bậc khác nhau ở khoảng giữa.

Ở cấp tổ chức, giữa các đồng nghiệp sẽ có sự phân biệt đối xử với từng người, từng nhóm với nhau tùy thuộc vào vị trí của họ trong hệ thống cấp bậc của cơ quan, đoàn thể. Trong một công ty, thái độ của nhân viên đối với vị tổng giám đốc cũng gần như thái độ của công chúng đối với người lãnh đạo chính phủ. Trong khi đó, những người ở nấc thang cuối lại phải không ngừng đấu tranh để có được sự thừa nhận cơ bản của mọi người.

Trong các cuộc đàm phán giữa đôi bên, địa vị xã hội cũng là một vấn đề hết sức nhạy cảm. Các nhà đàm phán thường đánh giá đối tác trong tương quan về địa vị xã hội. Để có được ưu thế về địa vị, họ thường dùng một số mẹo vặt như nhắc đến danh tiếng trường đại học họ tốt nghiệp, một sự kiện quan trọng mà họ tham dự, hay thậm chí là những bước thăng tiến trong sự nghiệp.

Nhận thức rõ về địa vị xã hội

Trong quá trình đàm phán, bằng một hình thức nào đó, trực tiếp

hay gián tiếp chúng ta sẽ bộc lộ cách chúng ta nhìn nhận về địa vị của bản thân và kỳ vọng ở người khác một thái độ hành xử thích đáng. Những người có địa vị xã hội cao như chủ tịch tập đoàn hay đại sứ, đều muốn người khác dành cho mình một sự kính trọng đặc biệt. Khi có sự chuẩn bị kỹ càng cùng với thái độ nghiêm túc lắng nghe, chúng ta sẽ nhận biết chính xác quan điểm của một người về địa vị của bản thân trong xã hội.

Manh mối rõ ràng nhất cho thấy đánh giá của một người về địa vị của bản thân và của người khác chính là lời nói của người đó. Bạn cần phải hiểu rõ mức độ lễ nghi trong giao tiếp để người đối thoại với mình cảm thấy được tôn trọng và thoải mái.

Trong hầu hết các nền văn hóa khác nhau trên thế giới, sự nhìn nhận của chúng ta về địa vị xã hội của một người được thể hiện qua cách gọi tên và xưng hô với nhau. Ở một số nền văn hóa, việc một nhà đàm phán có cấp bậc thấp gọi một quan chức cấp cao bằng tên tục được xem là một hành động khiếm nhã. Cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này là bạn nên bắt đầu bằng cách xưng hô theo lối trang trọng, rồi sau đó khi đã thân tình thì hãy xưng hô thân mật hơn.

Cung cách ứng xử hòa nhã, lịch thiệp

Thái độ ứng xử của chúng ta dành cho đối phương thường phụ thuộc vào địa vị xã hội của họ. Nếu đối phương là một người thuộc hàng khách VIP, tự nhiên chúng ta sẽ dành cho họ một sự chăm sóc đặc biệt. Nhưng đó là một quan điểm sai lầm, nhất là khi chúng ta muốn khai thác những lợi ích từ các tình cảm tích cực trong đàm phán. Vì thế, chúng ta cần phải giữ thái độ hòa nhã trong cách ứng xử đối với *mọi* đối tượng đàm phán, bất kể họ có một địa vị như thế nào trong xã hội. Trên phương diện là một cá nhân trong xã hội, tất cả chúng ta đều xứng đáng với lòng tự trọng của bản thân và sự tôn trọng của người khác, thế nên địa vị của mọi người đều ngang bằng nhau.

VỊ THẾ CỦA MỖI CÁ NHÂN

Bên cạnh nhận thức của xã hội, vị thế còn được xác định dựa trên thứ bậc do bản thân hay người khác xếp hạng trong một vài lĩnh vực nhất định. Vị thế trong các lĩnh vực có liên quan đến khả năng chuyên môn, kinh nghiệm hay học vấn hoàn toàn độc lập với địa vị xã hội. Chúng tôi gọi trường hợp này là *vị thế riêng*. Trong đó, mỗi người đều có thế mạnh, sở trường riêng vượt trên người khác trong một lĩnh vực nào đó.

Cách thức nhận biết vị thế riêng

Càng hiểu rõ về cách người khác nhìn nhận địa vị của chính họ, bạn càng có nhiều lợi thế trong việc tranh thủ các tình cảm tích cực từ phía họ. Dưới đây là bản liệt kê ngắn về các khía cạnh cấu thành vị thế riêng của mỗi người:

- Học vấn
- Kỹ năng vi tính
- Kinh nghiệm kinh doanh
- Khả năng chuyên môn
- Tầm nhìn chiến lược
- Tài nấu ăn
- Các mối quan hệ
- Uy tín và đạo đức
- Hoạt động xã hội
- Kinh nghiệm sống
- Đời sống tình cảm
- Kỹ năng trong nhiều lĩnh vực
- Ưu điểm nổi trội
- Năng khiếu thể dục thể thao

Nhìn nhận vị thế của người khác

Trong các lĩnh vực, thay vì chú tâm cạnh tranh vị thế với nhau, từng người có thể xác lập vị thế riêng của mình dựa trên khả năng, kinh nghiệm và trình độ chuyên môn. Và từ đó, chúng ta cũng tìm ra những thế mạnh của người khác trong tương quan với bản thân mình.

Hỏi xin lời khuyên là một cách rất tốt để thừa nhận địa vị của một người trong khi vẫn không tự hạ thấp địa vị của bản thân. Về việc này, Dan cho rằng cách ông đã làm có thể hữu ích ngay cả trong những tình huống bất ngờ nhất.

Sau khi kết thúc buổi huấn luyện cho khóa đàm phán tại Pittsburgh, tôi vào một nhà hàng địa phương dùng buổi tối và dự tính sẽ tranh thủ thời gian xem lại một số vấn đề. Người phục vụ báo rằng nhà hàng đã kín chỗ, nhưng nếu muốn, tôi có thể gọi món ở quầy bar. Tôi đến quầy bar, tìm một chiếc ghế trống để ngồi xuống và lấy giấy viết ra ghi chép đôi điều.

Đột nhiên, ở góc bên trái có một tiếng gằn: "Gã này nghĩ gã là ai chứ?".

Tôi giả lơ như không nghe thấy, mặt vẫn cắm cúi xuống bàn. Sở dĩ tôi làm vậy vì không nghĩ câu nói khiếm nhã kia lại nhằm vào tôi. Thế nhưng sự hiếu kỳ pha lẫn một chút băn khoăn, tôi ngẩng đầu nhìn về phía bên trái mình. Tôi thấy hai gã đàn ông lực lưỡng đang nhìn chằm chằm vào tôi.

Tình thế có vẻ càng lúc càng xấu đi. Một gã sấn lại gần tôi, gằn giọng đầy vẻ xấc xược: "Mày có biết là sắp gặp rắc rối lớn không?".

Ngập ngừng trong giây lát, tôi trả lời: "Vâng, tôi biết!".

Gã vẫn trừng mắt nhìn tôi. Tôi có linh cảm là mình sắp bị ăn đấm vào mặt. Đầu óc tôi lúc đó xoay vần với muôn vàn ý nghĩ, cố tìm cách đưa mình thoát khỏi tình thế nguy hiểm này. Nhưng tôi vẫn không biết phải làm thế nào để xoa dịu tình hình.

Đột nhiên tôi nảy ra một ý: Tôi muốn hỏi xin hắn lời khuyên. Tôi liền hỏi: "Trong tình thế này, anh khuyên tôi nên làm thế nào?".

Sắc mặt hắn thay đổi hoàn toàn, chuyển từ giận dữ sang hãnh diện. Địa vị của hắn bây giờ đã được đẩy lên cao. Hắn đứng sững lại, chẳng nói gì. Sau một hồi thì hất mặt nhìn tôi kênh kiệu như thể hắn biết nhưng không thèm trả lời tôi, rồi quay trở về chỗ ngồi cách tôi chỉ hai chiếc ghế. Lúc này, hắn không còn đoái hoài gì đến tôi nữa mà quay sang nói chuyện với đám bạn đi cùng.

Ở ví dụ trên, mục tiêu của Dan là xoa dịu sự căng thẳng chứ không phải thúc đẩy nó theo hướng ngược lại. Dan đã tranh thủ thời gian để tự hỏi: Phải làm thế nào để vừa tỏ thái độ tôn trọng địa vị của đối phương vừa không tự hạ thấp bản thân. Bằng cách nhờ đối phương chỉ giúp làm thế nào để giải quyết rắc rối, Dan đã hướng vai trò của hắn chuyển từ kẻ gây sự sang người cố vấn có địa vị được đánh giá cao.

Giá trị của một vị thế tốt

Một lần trợ lý của Roger mang đến phòng làm việc của ông một xấp thư dày cộm đặt trên bàn. Đó là những lá thư có nội dung chỉ trích ông. Đọc xong, ông liền quay sang hỏi người trợ lý của mình:

- Thư gửi cho tôi đều là những lá thư như thế này cả ư? Có phải mọi người đều không ủng hộ việc làm của tôi?

Người trợ lý đáp:

- Không phải như vậy! Phần lớn thư gửi cho ông đều là từ người hâm mộ và luôn đánh giá cao những thành quả của ông. Tôi đã lên danh sách và lưu lại cẩn thận. Còn đây là những lá thư đề cập đến những vấn đề mà ông cần phải khắc phục.

Roger liền bảo người trợ lý của mình:

- Hãy mang đến cho tôi những lá thư của người hâm mộ. Còn những lá thư này, cô hãy đọc và nhắc nhở tôi về những gì nên làm và không nên làm.

Quả vậy, những lời tán dương bao giờ cũng có tác động khích lệ tinh thần tốt hơn những lời chỉ trích. Roger vẫn có thể dành thời giờ để đọc và trả lời tất cả những ý kiến chỉ trích mình nhưng ông đã chọn cách làm ngược lại. Lý do khiến ông chọn phương thức này một phần là để trút bỏ gánh nặng tinh thần, phần nữa để tránh những tư tưởng tiêu cực có thể chi phối công việc của ông.

Hãy trân trọng vị thế của mình, tự tin về khả năng đóng góp của bản thân vào quá trình đàm phán – từ khả năng chuyên môn cho đến các phẩm chất riêng của bản thân. Nếu cần, bạn có thể tự động viên mình bằng cách nghĩ về những người thân yêu, bạn bè xung quanh luôn tin tưởng, trân trọng và ủng hộ bạn. Những lúc hoang mang về địa vị của mình, hãy nhớ đến những lời của họ nói về những ưu điểm, khả năng, phẩm chất của bạn.

Mỗi khi hoàn tất một cuộc đàm phán khó khăn, bạn cần phải xem xét lại toàn bộ quá trình để rút ra những bài học kinh nghiệm cho những lần tới, đồng thời bạn cũng đừng quên để bản thân tận hưởng hương vị của thành công. Hãy tự hào về địa vị xã hội hiện tại và vị thế riêng của mình, nhìn nhận những thành quả do chính mình tạo dựng và cho phép bản thân được thụ hưởng những thành quả ấy.

NHẬN THỨC GIỚI HẠN CỦA VỊ THẾ

Việc xem trọng ý kiến đúng đắn của những người có địa vị cao

hơn là hết sức quan trọng và cần thiết. Thế nhưng, bạn cũng cần phải tỉnh táo nhận thức được mặt lợi và hại của vấn đề, tránh không để bản thân phải chịu những ảnh hưởng tiêu cực khi đối phương dựa vào địa vị để thực hiện những hành vi đi quá giới hạn cho phép.

Trân trọng những ý kiến giá trị

Bạn nên thể hiện sự trân trọng của mình đối với địa vị của mọi người thuộc bất kỳ lĩnh vực nào, miễn là có liên quan đến tiến trình cuộc đàm phán và chứa đựng những giá trị nhất định. Giả sử bạn đang bị đau răng. Bạn chia sẻ với người bạn thân và bạn nhận được an ủi rằng mọi chuyện sẽ không có vấn đề gì. Nhưng sau đó, người hàng xóm của bạn, vốn là một bác sĩ nha khoa có tiếng khám giúp bạn và khuyên nên nhổ gấp cái răng đó đi. Dĩ nhiên, trong trường hợp này, bạn nên nghe theo ý kiến của vị bác sĩ vì đây là lĩnh vực mà ông ấy đã đạt được một địa vị và uy tín nhất định trong xã hội.

Mỗi tổ chức đều được phân chia thành những cấp bậc cao thấp khác nhau với các phạm vi địa vị riêng cần được tôn trọng xứng đáng.

Tuy nhiên, không phải lúc nào điều này cũng được các bên tham gia đàm phán thực hiện một cách tích cực. Có lúc, đối phương sẽ có những hành động hay lời nói làm tổn hại địa vị của bạn. Trong những trường hợp như vậy, bạn cần phải xác định rõ với đối phương về phạm vi địa vị của mình. Như vậy, bạn mới có thể tránh khỏi cảm giác bị lấn lướt hay lạm quyền. Nói tóm lại, bạn cần phải làm rõ vai trò bản thân.

Chúng ta thử xem xét trường hợp sau:

Một nữ luật sư trẻ được mời tham gia một cuộc họp cùng với đối tác. Cô đến phòng họp sớm một vài phút và cô thấy vị đối tác lão thành của công ty kia đã ngồi ở đó rồi. Ông ta đang ở phía đầu bàn họp, lúi húi xem xét các bản ghi chú. Trong khi vẫn cúi đầu chăm chú đọc, ông nói với cô: "*Này cô gái, lấy giúp tôi một tách cà phê ở đằng kia. Tôi uống cà phê đen, không đường không kem*".

Cô luật sư thực sự bối rối, không biết phải nên làm gì trong tình huống này. "*Liệu có phải ông ấy lầm mình với cô thư ký nào đó chăng? Hay mình cứ rót cà phê mang lại cho ông ấy rồi để từ từ ông ấy tự nhận ra sự lầm lẫn?*". Dù sao, cô cũng muốn tránh cho vị đối tác khỏi cảm giác lúng túng khi biết mình đã phạm sai lầm, nhưng cô

cũng không muốn bản thân bị hạ thấp. Cuối cùng, cô đành lên tiếng:

Xin lỗi vì tôi đã sơ ý không tự giới thiệu sớm hơn. [Cô đã cho thấy sự độ lượng của mình khi xác định sự lầm lẫn của đối tác]. Tôi là Sarah Jones, luật sư của Smyth, Wilcox và Adams. [Cô làm rõ vai trò của mình]. Thật là trùng hợp khi cả ông và tôi đều đến sớm, vậy sao không tận dụng cơ hội này để bàn bạc trước một số các vấn đề mà chúng ta sẽ phải giải quyết trong buổi sáng hôm nay? [Cô thể hiện tác phong chuyên nghiệp của mình]. Nhưng trước tiên để tôi lấy tách cà phê cho hai chúng ta đã. Ông có muốn dùng bánh ngọt không? Bánh ở đằng kia, ông cứ tự nhiên nhé. Nếu lấy, ông vui lòng lấy giúp tôi một cái. Tôi cũng muốn ăn. [Cô xác định cho đối phương thấy rằng địa vị của họ ngang nhau trên phương diện là những cộng sự cùng hợp tác giải quyết các vấn đề].

Cô luật sư trẻ đã khéo léo xoay chuyển tình huống khó xử giữa đôi bên, vừa không để đối phương phải lúng túng khi nhận ra sự lầm lẫn, vừa khẳng định được vị thế của cá nhân cô, đồng thời tạo ra một không khí thân mật và hợp tác vui vẻ.

Khi bàn về địa vị xã hội hay vị thế riêng trong đàm phán, vấn đề cảm xúc cần được xem là yếu tố quan trọng hàng đầu. Bất luận trong hoàn cảnh nào, hành vi giẫm lên người khác để tự nâng mình không bao giờ được đánh giá là một cách làm hay. Hãy xác định rõ vai trò của bạn với đối phương và thể hiện vai trò của mình một cách chuyên nghiệp.

Lưu ý các tác động gián tiếp của vị thế

Có một thực tế thường xảy ra khi những người có địa vị cao trong xã hội hay trong một lĩnh vực nào đó đưa ra ý kiến của họ về một vấn đề không liên quan gì đến chuyên môn của họ nhưng vẫn được mọi người xem trọng. Chúng tôi gọi đó là *hiện tượng tác động gián tiếp của vị thế* và khuyên các bạn cần phải hết sức thận trọng trong những trường hợp này. Sự tôn trọng chỉ nên dành cho những gì thật sự xứng đáng mà thôi. Đừng để ánh hào quang của những người có địa vị cao làm lu mờ nhận định của bạn và xuôi theo họ một cách mù quáng.

Lẽ dĩ nhiên, giới nghệ sĩ, chính khách, thương nhân và những thành phần có danh tiếng trong xã hội đều có quyền hay khả năng trở thành chuyên gia trong các lĩnh vực tay trái của họ. Tuy nhiên, chúng ta cần phải cân nhắc cẩn trọng khi tiếp nhận những ý kiến của họ. Bạn cần phải biết chọn lọc những giá trị bên trong

mỗi quan điểm, nhận định của họ và không nên để uy tín của họ thuyết phục bạn. Khi một diễn viên xuất hiện trên truyền hình, khoác lên mình chiếc áo blouse trắng, quàng quanh cổ cái ống nghe, tay cầm một nhãn hàng dược phẩm và giới thiệu về sản phẩm đó, khi ấy anh ta chỉ đang làm tròn vai diễn mà thôi.

Hiện tượng *tác động gián tiếp của vị thế* là một hiểm họa ngấm ngầm trong đàm phán. Chúng ta hãy xem những khó khăn mà người phụ nữ trẻ tên Melissa phải đối mặt khi tìm mua một căn hộ. Cô tìm thấy một căn nhà ưng ý nhưng nhân viên môi giới bất động sản đã gây sức ép khi hối thúc cô đặt bút ký mua nó ngay trong ngày hôm đó, nếu không sẽ có người khác mua mất. Cô lấy làm lo lắng vì thời gian hạn hẹp khiến cô không thể đạt được thỏa thuận với một mức thế chấp hợp lý, và cô cũng sợ phải đặt bút ký một hợp đồng với các điều khoản chưa rõ ràng.

Người nhân viên nọ cam đoan với cô rằng đây là căn nhà có mức thế chấp thấp nhất từ trước đến nay. Nhưng cô lại băn khoăn không biết những lời anh ta vừa nói có thật hay không vì cô cũng thừa hiểu anh ta muốn được nhanh chóng hưởng 5% tiền hoa hồng khi bán được căn nhà. Là người môi giới bất động sản, chắc hẳn anh ta biết rất rõ vấn đề nhà đất nhưng còn vấn đề thế chấp lại là chuyện khác. Vì vậy, Melissa cần phải cẩn trọng xem xét liệu đây có phải là một trường hợp địa vị tác động gián tiếp hay không.

Để bản thân tránh khỏi những tác động gián tiếp của vị thế, bạn nên xác định rõ các lĩnh vực làm nên tên tuổi, địa vị của đối phương. Họ sẽ có khuynh hướng lắng nghe bạn nhiều hơn nếu thấy bạn thừa nhận vị thế riêng của họ. Nhưng quan trọng nhất vẫn là sự thành thật của bạn. Những lời tâng bốc dối trá không những không có tác dụng mà đôi khi còn gây nên phản ứng ngược. Melissa nên để người nhân viên nọ biết rằng cô đánh giá cao khả năng của anh ta qua việc đã giúp cô tìm được một căn nhà như ý. Nhưng cô cũng muốn tham khảo thêm ý kiến của những người khác. Đối với những vấn đề quan trọng, sẽ không ai cho rằng bạn đang xúc phạm họ khi thực hiện cách làm này, cho dù người đối thoại của bạn có là cấp trên, luật sư, bác sĩ hay thậm chí là người bạn đời của bạn. Trong trường hợp trên, Melissa có thể nói với nhân viên môi giới rằng: "*Tôi muốn tham khảo thêm ý kiến khác trước khi đưa ra quyết định. Ông có thể giới thiệu giúp tôi một vài người am hiểu trong lĩnh vực này hay ngân hàng thích hợp để tôi hỏi họ về vấn đề tiền thế chấp được không?*".

VỊ THẾ CÓ THỂ ĐƯỢC NÂNG CAO VÀ CŨNG CÓ THỂ BỊ HẠ THẤP

Rất nhiều người cho rằng vị thế là một phạm trù bất biến. Nhận định này có thể xuất phát từ khái niệm của địa vị hoàng tộc: những người được sinh ra có quan hệ huyết thống với hoàng thân quốc thích sẽ được liệt vào giai cấp thống trị. Tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp, vị thế của một người không được xác định dựa vào gia thế mà dựa trên sự cố gắng của bản thân và cơ sở các thành tựu.

Trong quá trình đàm phán, việc không ngừng trau dồi kiến thức ở những lĩnh vực liên quan sẽ giúp bạn cải thiện địa vị của mình. Ví dụ, khi gặp phải những vấn đề khuất tất ở cơ quan thì trước khi đến gặp giám đốc để trình bày quan điểm của bản thân về sự việc này, bạn nên gặp đại diện của phòng hành chính-nhân sự để tìm hiểu các chính sách cũng như chế độ đãi ngộ của công ty. Ngoài ra, bạn cũng nên tìm hiểu thêm các thông tin khác nhằm củng cố vị thế riêng của bạn trong quá trình thương lượng giữa đôi bên. Trong trường hợp nỗ lực cải thiện địa vị xã hội của bạn gặp phải trở ngại xuất phát từ những khiếm khuyết về hành vi ứng xử hay khả năng giao tế, bạn có thể tham khảo ý kiến của người khác để xử lý cảm xúc của mình sao cho hiệu quả hơn, quyết đoán hơn và đạt được kết quả thật mỹ mãn.

Chính chúng ta là người chủ động tạo nên địa vị cho mình. Khi còn là cậu sinh viên năm nhất khoa Luật của trường Đại học Harvard, Roger luôn xem giáo sư James Landis (lúc đó đương chức trưởng khoa Luật) là người thầy tài giỏi nhất trong trường. Chính thầy đã dạy cho các sinh viên của mình về luật khế ước nhưng sau đó, vì bất cẩn mà thầy đã không kê khai đầy đủ với giới chức liên bang về mức thu nhập của thầy trong nhiều năm. Việc làm này bị quy kết là phạm pháp. Sau đó, giáo sư James Landis đã bị các cơ quan chức năng điều tra, buộc tội, bị kết án tù và bị khai trừ khỏi nghiệp đoàn luật sư. Từ thực tế đó cho thấy khó có thể định trước địa vị của một người thay đổi ra sao, nhưng chắc chắn sự thay đổi đó có một phần do bản thân chúng ta tạo ra.

NHỮNG LỜI KHUYÊN

Bây giờ, chúng ta hãy quay trở lại với trường hợp xảy ra trong bệnh viện đã đề cập ở đầu chương. Chúng ta có thể thấy rõ nguy kịch và hậu quả mà bệnh nhân đã phải gánh chịu đến từ mâu thuẫn giữa người y tá và vị bác sĩ. Là người ngoài cuộc, chúng ta sẽ cùng đưa ra những lời khuyên dành cho y tá, bác sĩ và cả ban quản lý bệnh viện nữa cũng như để bản thân tránh những trường hợp sai lầm đáng tiếc tương tự.

Lời khuyên dành cho y tá

Cô y tá không nên bỏ qua tầm quan trọng cũng như mức độ liên quan của địa vị bản thân đối với các nhu cầu cụ thể của người bệnh. Với nhiệm vụ và vai trò của mình, khi có những thông tin quan trọng cần thông báo hoặc bổ sung, cô phải cung cấp rõ ràng và kịp thời. Không vì địa vị thấp hơn và bị bác sĩ xem nhẹ mà cô phải nhún nhường để rồi phớt lờ cả những thông tin thiết yếu.

Để hạ cơn giận đang bộc phát, cô có thể thử đặt mình vào địa vị của bác sĩ để hiểu cảm nhận của anh ta. Khi đó cô có thể hiểu được bản thân của người bác sĩ này mới vừa tốt nghiệp, hãy còn thiếu kinh nghiệm thực tế. Chỉ cần nắm bắt được những điều này, cô sẽ không phải để nỗi tức giận hành hạ mình đến vậy và cũng không để những hậu quả đáng tiếc xảy ra.

Lời khuyên dành cho bác sĩ

Trong trường hợp này, vị bác sĩ trẻ ngoài việc bỏ ra vài phút để hỏi han bệnh tình và đọc lướt hồ sơ bệnh án, anh nên quan tâm lắng nghe báo cáo của y tá thường trực bên bệnh nhân.

Để làm tốt công việc của mình và đảm bảo có phương pháp điều trị cho bệnh nhân thích hợp, anh cần phải tham khảo ý kiến của đội ngũ y bác sĩ của bệnh viện. Anh phải tỏ rõ thiện chí lắng nghe ý kiến và nhìn nhận vai trò quan trọng của người trực tiếp theo dõi tình hình bệnh nhân là cô y tá. Anh cần phải tôn trọng quan điểm, nhận định của người y tá để xây dựng nên mối quan hệ hợp tác giữa đồng nghiệp với nhau, và từ đó nâng cao hiệu quả cho công việc chung.

Lời khuyên dành cho ban quản lý bệnh viện

Bệnh viện vốn là môi trường mang dấu ấn đậm nét của tập quán phân định địa vị xã hội. Do đó, bệnh viện cần phải xúc tiến và triển khai một chính sách mới bằng cách lấy bệnh nhân làm đối tượng trung tâm đối với tất cả đội ngũ nhân viên, từ ban quản lý, các y bác sĩ cũng như những nhân viên trong các bộ phận khác. Chính sách này có thể giúp mọi người nhận ra rằng họ có cùng một mối quan tâm, đó chính là sứ mệnh chăm lo cho sức khỏe con người. Nếu toàn bộ nhân viên trong bệnh viện cùng đoàn kết, giúp đỡ nhau, tôn trọng địa vị của nhau, thì hiệu quả công việc sẽ cao hơn rất nhiều.

TÓM TẮT

Danh hiệu, huy chương không phải là những món đồ trang sức cho tên tuổi của một nhà đàm phán giỏi hay nhân cách của một con người đáng được tôn trọng. Ở lĩnh vực này, có thể địa vị của bạn không sánh được với người khác nhưng ở lĩnh vực khác địa vị của bạn lại vượt trội hơn họ. Thế mạnh hay sở trường là thứ mà ai cũng có, chỉ có điều là chúng ta biết cách để phát huy nó thế nào cho hiệu quả mà thôi.

Do mỗi người đều chiếm giữ một vị thế riêng nên việc tranh giành địa vị lẫn nhau là hoàn toàn không cần thiết. Bạn nên tôn trọng địa vị của người khác trong những lĩnh vực thuộc chuyên môn của họ; song, bạn cũng cần thể hiện sự trân trọng đối với uy tín, địa vị bản thân trong các lĩnh vực sở trường cũng như các lĩnh vực mà bạn đã gặt hái được những thành quả nhất định. Để tranh thủ được sự đồng tình của người khác, bạn cần phải tỏ ra tự tin và hài lòng về bản thân, trân trọng những giá trị mình mang theo đến cuộc đàm phán. Nếu thật sự coi trọng và hài lòng với địa vị hiện thời, bạn sẽ không phải bận tâm về những gì người khác nghĩ về bản thân. Bên cạnh đó, khi biết nhìn nhận địa vị của người khác, bạn cũng sẽ nhận lại được điều tương tự từ mọi người.

Chương 7
LỰA CHỌN VAI TRÒ THÍCH HỢP

và chọn các hoạt động liên quan đến vai trò đó

Tất cả chúng ta đều mong muốn đảm trách một vai trò thỏa đáng với nguyện vọng của bản thân. Chúng ta không muốn đóng vai một kẻ không phải là chính mình. Trong đàm phán cũng vậy, khi một người không giữ được một vai trò thỏa đáng, người ấy sẽ không giữ được bình tĩnh, không tỏ rõ thiện chí hợp tác, lòng nhiệt thành và sự kỳ vọng cũng không còn. Điều này cũng giống như trường hợp của Ryan. Anh tỏ ra lo lắng về cuộc họp đánh giá cuối năm sắp tới nên đã nhờ đến những lời khuyên của Dan. Ryan lo lắng là vì thái độ của anh trong lần đánh giá trước không được tốt cho lắm. Anh kể lại:

Thú thực là tôi đã rất căng thẳng khi được gọi vào phòng làm việc của sếp để nghe ý kiến đánh giá về năng lực và tác phong làm việc của mình trong một năm qua. Việc tôi có được tăng lương hay không hoàn toàn dựa vào kết quả này. Hơn nữa, lòng tự trọng của tôi lại quá lớn, cho nên tôi hy vọng không phải nghe bất kỳ lời chỉ trích hay đánh giá thấp nào về mình.

- Anh ngồi xuống đi. - Sếp chỉ tay vào chiếc ghế phía trước bàn ông.

Tôi nhìn nhanh sắc mặt của sếp để mong đoán được tâm trạng của ông ra sao, hầu có thể biết được phần nào sự thể sắp tới. Ông có vẻ nghiêm nghị và kém vui, có lẽ sắp có điềm xấu xảy ra – tôi nghĩ vậy.

Ông ấy bắt đầu:

- Sở dĩ tôi gọi anh đến là muốn thông báo với anh về bản đánh giá năng lực và tác phong làm việc của anh trong suốt 12 tháng qua. Nhìn chung, những gì anh đóng góp cho công ty là đáng kể. Song vẫn

còn nhiều khía cạnh anh cần phải cải thiện. Theo tôi, anh nên tiếp tục phát huy những điều sau đây…

Thế là ông liệt kê một loạt những việc tôi đã làm được; nhưng nói thật, tôi đã không mấy chú tâm lắng nghe. Tôi hồi hộp trông đợi sự đánh giá về những mặt mà ông nói "cần cải thiện".

Cuối cùng, phút giây tôi trông đợi cũng đã đến. Tôi ngồi lại ngay ngắn và chú tâm chuẩn bị lắng nghe lời phán xét:

- Trước tiên, anh cần hoàn thành phần việc của mình cho tốt hơn. Tháng qua, anh quên không viết báo cáo về tình hình hoạt động của công ty để gửi cho khách hàng lớn nhất của chúng ta. Lần này, công ty phải may mắn lắm mới giữ chân họ được.

Tôi giải thích:

- Nhưng việc viết bản báo cáo lần đó không thuộc trách nhiệm của tôi. Còn những lần khác tôi đều hoàn thành đúng thời gian.

Ông ấy liền nói:

- Tôi không quan tâm nó thuộc trách nhiệm của ai. Tôi chỉ dựa vào những điều đã thấy qua sự việc đó mà thôi.

Tôi ngồi im. Tôi đang cố kiềm chế bản thân, tránh tranh cãi. Nhưng tôi cũng không muốn ông có những đánh giá sai lầm về tôi như vậy.

Ông tiếp tục:

- Anh cần phải sắp xếp thời gian cho công việc tốt hơn. Tôi biết anh còn phải lo nhiều việc cho gia đình nhưng anh cũng cần phải hoàn tất công việc.

Tôi không thể nhịn được nữa. Tôi phản đối:

- Tôi đã cố dành tất cả thời gian có thể cho công việc. Nhưng tôi đâu thể làm việc 24/24 được.

- Tôi hiểu! Nhưng đó là đánh giá theo những gì tôi quan sát.

Ông tiếp tục chỉ ra cho tôi thấy những sai lầm tôi đã phạm phải trong quá trình làm việc, và tôi đã rất cố gắng để không biểu lộ bất kỳ thái độ hay lời nói khiếm nhã nào khi tiếp nhận lời phê bình ấy. Nhưng phải thừa nhận rằng tôi đã không thành công. Tôi đã phản bác lại hầu hết các nhận định và phê bình của ông, nhưng cuối cùng cũng chẳng thay đổi được gì. Ba mươi phút sau, tôi thất thểu đi ra, cảm

giác mệt mỏi, tức giận pha lẫn sự thất vọng về chuyện tăng lương.

Qua trường hợp trên, chúng ta có thể nhận thấy một khi vai trò không được nhìn nhận thỏa đáng thì quá trình đàm phán sẽ khó mà đi đến kết quả như mong đợi. Như chúng ta thấy, Ryan đã phải vất vả thế nào trong vai trò của một người bào chữa cho chính mình trước các phán quyết của cấp trên. Anh đã bỏ ngoài tai những ý kiến phản hồi tích cực từ cấp trên về mình và không tìm thấy động lực phấn đấu trong công việc. Chính thái độ ấy cũng đã tác động khiến cho cấp trên từ bỏ vai trò cố vấn cho nhân viên để trở thành một kẻ độc tài với đánh giá của mình. Và như thế, cuộc họp diễn ra theo một chiều hướng không mấy tốt đẹp là lẽ tất nhiên.

Ryan có thể thay đổi bầu không khí và kết quả của cuộc họp nếu anh ta biết cách định hướng vai trò của mình để bản thân và cấp trên đều cảm thấy thoải mái hơn. Còn bạn, bạn đã từng rơi vào trường hợp giống Ryan chưa? Sau khi đọc xong chương này, chúng tôi tin chắc bạn sẽ biết cách để không hành động như Ryan. Trước tiên, chúng tôi sẽ giúp bạn tìm hiểu những đặc tính quan trọng của một vai trò thỏa đáng. Tiếp theo, chúng tôi xin gợi ý một số cách thức có thể giúp bạn hiểu hơn về các *vai trò có tính quy ước* của mình, dù bạn ở cương vị nào chăng nữa. Cuối cùng là những lời khuyên mà chúng tôi đặc biệt dành cho những bạn nào muốn gia tăng tính thỏa đáng cho các *vai trò tạm thời* của mình.

CÁC ĐẶC TÍNH QUAN TRỌNG CỦA MỘT VAI TRÒ THỎA ĐÁNG

Trong bất cứ tình huống nào, thời điểm nào, chúng ta cũng đều đóng một vai trò nhất định. Thế nhưng, không phải bao giờ chúng ta cũng cảm thấy thỏa mãn với những vai trò này, đôi lúc chúng ta cảm thấy nó vô nghĩa và mang tính gượng ép. Để có được một vai trò thỏa đáng, chúng ta cần hiểu rõ ba đặc trưng quan trọng sau:

• *Vai trò phải thể hiện một mục tiêu rõ ràng*. Bất kỳ một vai trò nào cũng cần phải có một mục tiêu rõ ràng, dù đó là vai trò lớn lao như cải tiến xã hội hay vặt vãnh như đi dạo loanh quanh để giải tỏa áp lực. Một khi đã thiết lập mục tiêu rõ ràng, chúng ta có thể hình dung được những kế hoạch, hành động cụ thể cần thực thi.

• *Vai trò phải có ý nghĩa quan trọng đối với bản thân*. Chỉ có bạn mới biết đích xác điều gì có ý nghĩa quan trọng với chính cuộc sống của mình. Ý nghĩa đó sẽ liên quan mật thiết đến việc làm của bạn. Bạn đóng vai một người cha, người mẹ vì vai trò này giúp bạn thỏa mãn được ước nguyện chăm sóc con cái. Hay như bạn rất yêu

thích động vật, thiên nhiên thì vai trò của một nhà hoạt động môi trường xem ra có phần rất thỏa đáng đối với sở nguyện của bạn. Một vai trò có ý nghĩa quan trọng sẽ tổng hòa được các kỹ năng, các mối quan tâm, các giá trị và niềm tin của bạn vào công việc sắp tới.

Ý nghĩa đó được tìm thấy không chỉ trong những việc làm của bạn mà còn trong cả cách bạn suy nghĩ nữa. Vai trò của bạn sẽ trở nên thỏa đáng một khi bạn có thể "*nhận thấy ý nghĩa*" của nó. Chẳng hạn, một nhà sản xuất quần áo có thể chán ghét trách nhiệm trong công việc của mình; thế nhưng, ông ta vẫn cho rằng vai trò này rất có ý nghĩa vì nó giúp ông nuôi sống bản thân và gia đình.

• *Vai trò không phải là một sự giả vờ*. Cách nói: "*chúng ta đang đóng một vai trò...*" thường tạo cảm giác như thể chúng ta là diễn viên đang giả vờ sống cuộc đời, vai trò của một người nào khác. Thế nhưng, vấn đề quan trọng nhất trong một *vai trò* không phải là việc chúng ta vào vai một người như thế nào mà là chúng ta nên thực hiện vai trò đã làm nên con người mình như thế nào.

Có ai đó từng ví cuộc đời giống như một sân khấu. Chúng ta là những diễn viên đang đứng trên sân khấu đó. Rồi chúng ta dựng lên một vai và đích thân nhập vai. Nhưng vai diễn đó không phải là một sự giả vờ, sự tồn tại của nó là có thực và tiếp diễn từ năm này đến tháng nọ. Nó là bản thân chúng ta, cuộc đời chúng ta, vai trò của chúng ta, chứ không phải của người nào khác.

Bản thân một người có thể cùng lúc đóng rất nhiều vai trò khác nhau, như là nhà giáo, người chồng, tác giả, đồng nghiệp, điền chủ, nhà đàm phán, v.v. Bên trong mỗi một vai trò, mỗi người đều là chính mình, không phải là một nhân vật trong một vở diễn. Con người luôn nỗ lực để hoàn thiện từng vai trò của mình một cách tốt nhất để được mọi người tôn trọng, nhìn nhận. Vì ai cũng muốn có sự tự hào và hài lòng về bản thân, về công việc, sự nghiệp.

LÀM CHO CÁC VAI TRÒ CÓ TÍNH QUY ƯỚC THÊM THỎA ĐÁNG

Vai trò có tính quy ước là vai trò được thừa nhận một cách phổ biến trong các tổ chức hay cộng đồng, chẳng hạn như một phó giám đốc trong một công ty hay một người mẹ trong gia đình. Bảng 8 sau đây sẽ liệt kê một số vai trò có tính quy ước thường gặp.

BẢNG 8

CÁC VAI TRÒ CÓ TÍNH QUY ƯỚC

Viện sĩ	Y tá
Diễn viên	Cha mẹ
Nhà phân tích thị trường	Chính khách
Nghệ sĩ	Nhân viên môi giới bất động sản
Đầu bếp	Nhà tuyển dụng
Trẻ em	Nhà khoa học
Thân chủ	Thư ký
Khách hàng	Người bán hàng
Bác sĩ	Anh chị em
Nhà điều hành	Sinh viên
Nhà thiết kế thời trang	Giáo viên
Chuyên gia tài chính	Kỹ thuật viên
Ông, bà	Tư vấn viên du lịch
Luật sư	Tài xế xe tải
Giám đốc	Nhà văn

Nhận thức thấu đáo về các vai trò có tính quy ước

Đôi khi đối với một cá nhân, việc kiêm nhiệm nhiều vai trò khác nhau có thể dẫn đến những xung đột lẫn nhau. Lúc đó, chúng ta hoàn toàn có thể ngăn chặn việc này bằng cách nhận thức thấu đáo về các vai trò khác nhau và đưa ra quyết định lựa chọn cho thật hợp lý. Chẳng hạn, những đòi hỏi trong vai trò của một người mẹ có con sẽ mâu thuẫn với những đòi hỏi để duy trì vai trò của một nữ trưởng phòng ở chỗ làm. Đó là sự ảnh hưởng giữa vai trò và trách nhiệm giữa gia đình với công việc.

Eileen, giám đốc một cơ sở sản xuất đang rất bận tâm về việc hoạt động của nhà máy do bà điều hành đang gây ô nhiễm nguồn nước xung quanh. Bà nghĩ: "*Mình là hạng người gì mà lại đi làm việc cho một tổ chức phá hoại môi trường thế này?*". Bà mang mặc cảm tội lỗi khi phục vụ cho một ngành công nghiệp đang đi ngược lại với các nguyên tắc bảo vệ môi trường của chính bà, lương tâm không cho phép bà có thể thanh thản sống mà xem nhẹ các tiêu chuẩn đạo đức của bản thân như vậy.

Nếu như không nhận thức sâu sắc được sự xung đột giữa vai trò của một nhà điều hành với vai trò của một người quan tâm bảo vệ môi trường, Eileen có thể sẽ trút sự bực tức, nóng giận của mình xuống cấp dưới, sang đồng nghiệp hoặc lên cả cấp trên.

Tuy nhiên, nếu có thể nhận thức được vấn đề của mình, Eileen sẽ thận trọng hơn khi đưa ra những quyết định nên và không nên làm. Bà có thể bàn bạc với các đồng nghiệp và cấp trên của mình về việc giảm thiểu các chất thải gây hại trong quá trình sản xuất của công ty. Hay bà có thể tự thuyết phục bản thân rằng hoạt động của công ty không sai phạm gì đối với những quy định về tiêu chuẩn chất thải công nghiệp. Thậm chí, bà cũng có thể quyết định xin thôi việc nếu không thể giải quyết được xung đột giữa thực tế và niềm tin. Cho dù quyết định cuối cùng của bà ra sao, thì bà cũng cần phải làm rõ các vai trò đang xung đột của mình. Từ đó, bà có thể tiến hành các hành động nhằm làm thỏa mãn các vai trò bản thân.

Định hướng vai trò bản thân

Trên thực tế, bạn có thể định hướng cho bất kỳ vai trò nào của mình. Để làm được điều này, bạn cần phải chuyển hướng sự chú ý từ chức danh công việc sang tập hợp các hoạt động liên quan.

Mỗi vai trò đều bao gồm một chức danh công việc và một tập hợp các hoạt động có liên quan. *Chức danh công việc* là cách gọi ngắn gọn cho những gì bạn làm. Cũng giống như việc đặt tên để phân biệt người này với người khác, vai trò cũng được đặt tên với một mục đích tương tự. Chẳng hạn như đối với luật sư có một số tên gọi để chỉ vai trò chuyên môn mà họ đảm trách như luật sư chuyên về hình sự, luật sư chuyên về dân sự...

Tuy nhiên, nhận thức về một vai trò không chỉ đơn giản dừng lại ở chức danh công việc, mà mỗi vai trò đều tương ứng với một tập hợp các hoạt động có liên quan. Chẳng hạn, một công ty có thể đăng thông báo tuyển dụng cho vị trí giám đốc điều hành với nội dung chỉ rõ chức danh công việc và một tập hợp các hoạt động liên quan như:

CẦN TUYỂN: GIÁM ĐỐC ĐIỀU HÀNH.

[Chức danh công việc]

Nhiệm vụ: điều hành hoạt động chung của tổ chức, giám sát các phòng ban, và trực tiếp báo cáo tình hình với lãnh đạo cấp cao của công ty... [Tập hợp các hoạt động liên quan].

Không có một bản danh sách nào có thể liệt kê đầy đủ tất cả các nhiệm vụ liên quan mà một vị Giám đốc điều hành phải đảm trách. Khi xét đến các hoạt động liên quan của một chức danh công việc trong quá trình thương lượng, thì không phải bao giờ cũng có thể được giải thích rõ ràng. Thường thì không có quy định cụ thể đối với một cá nhân phải thương lượng thế nào với đồng nghiệp, cấp trên hay đối tác đến từ một tổ chức khác. Chính sự bỏ ngỏ này sẽ tạo cho bạn cơ hội để thể hiện bản thân.

Mở rộng vai trò bản thân. Cho dù bạn mang chức danh công việc gì, thì bạn vẫn có quyền lựa chọn phương thức tiến hành thích hợp để xác định nhiều hoạt động trong vai trò của mình. Bạn có thể quyết định khi nào thì cần nói hay lắng nghe, tranh luận hay hợp tác, khi nào thì tỏ thái độ khinh mạn hay nhã nhặn với người khác. Bạn hoàn toàn tự do cùng với đối phương xem xét và lựa chọn các giải pháp nhằm mang lại lợi ích cho cả đôi bên. Hay bạn có thể đề xuất các phương án để giải quyết vấn đề thuộc vai trò và lĩnh vực chuyên môn của bạn. Tóm lại, mức giới hạn cho vai trò của bạn chủ yếu do chính bạn thiết lập nên.

Sau đây, chúng ta sẽ xem xét trường hợp của hai nữ nhân viên phục vụ bàn tại một nhà hàng ở thành phố Cambridge. Cả hai đều đang tập tành viết sách và xem công việc ở nhà hàng chỉ mang tính tạm thời giúp họ kiếm sống qua ngày để chờ đến khi cuốn tiểu thuyết của họ được một nhà xuất bản nào đó đồng ý phát hành.

Nữ nhân viên thứ nhất cho rằng công việc phục vụ bàn này quá vất vả, nặng nhọc và nhàm chán. Cô thường tranh thủ thời gian nghỉ giữa buổi chiều, chạy nhanh về căn phòng của mình để sáng tác. Thế nhưng cô viết không được tốt lắm, những cơn buồn ngủ thường làm cô mất tập trung. Mỗi buổi sáng trước khi đi làm, cô cũng tranh thủ ngồi bên máy vi tính để viết tác phẩm của mình. Thế nhưng, dù có cố gắng thế nào cô vẫn thấy nhọc nhằn khi cố thổi sức sống vào nhân vật, xây dựng những nét tính cách độc đáo, những sự kiện và hành động của nhân vật cho thực hơn.

Trong khi đó, nữ nhân viên thứ hai cũng cho rằng công việc phục vụ bàn là quá nặng nhọc, nhưng cô không nghĩ là nó nhàm chán. Đối với cô, mỗi một thực khách đến với nhà hàng đều có khả năng trở thành nhân vật trong cuốn tiểu thuyết mà cô đang viết dở và có lẽ trong cả những cuốn sau đó nữa. Trong chiếc tạp dề của mình, cô luôn mang sẵn vài tờ giấy, thường để ghi thực đơn khách gọi và ghi lại những đặc điểm thú vị mà cô quan sát được ở các thực khách, từ hình dáng, trang phục cho đến cử chỉ, điệu bộ và cả

những câu nói thú vị của họ nữa. Không chỉ có vậy, cô còn để trí tưởng tượng của mình theo những người đó xem họ đang nghĩ gì hay sẽ làm gì sau khi rời khỏi nhà hàng.

Đối với nữ phục vụ thứ hai, cô cảm thấy không khó để xây dựng được các tuyến nhân vật sống động bằng cách quan sát những con người thực ngoài đời hơn là thu mình ở trong phòng để tự vẽ ra những kiểu mẫu nhân vật. Cô dùng thời gian nghỉ buổi chiều để chú giải và sáng tạo thêm những gì đã ghi chép được. Mỗi buổi sáng, cô cũng có thói quen ngồi vào bàn viết trước khi đi làm. Cô thấy bản thân có thể tận dụng tốt chất liệu cuộc sống để làm nguồn cảm hứng sáng tạo cho mình. Trong thời gian đó, cô cũng được nhiều thực khách chú ý vì có thái độ phục vụ ân cần, lịch thiệp. Công việc chính của cô là nhân viên phục vụ bàn, nhưng cô thêm vào vai trò đó là sự quan sát cuộc sống xung quanh để phục vụ cho việc viết sách. Chính vì biết kết hợp các vai trò một cách thỏa đáng, cô thể hiện rất tốt cả hai phần việc của mình. Đối với vai trò một nhân viên phục vụ, cô được thực khách đánh giá cao về thái độ và cung cách phục vụ. Đối với vai trò của một người viết, cô biết sử dụng những chất liệu thực tế để đưa vào sáng tác của mình.

Trong vai trò của một nhà đàm phán cũng vậy, bạn có thể học hỏi thêm nhiều điều về con người, về kinh nghiệm đàm phán và về cả bản thân bạn để đạt được kết quả tốt nhất.

Xác định lại các hoạt động trong vai trò của bản thân. Nếu cảm thấy vai trò hiện tại của mình không thỏa đáng, bạn nên xét đến mức độ ảnh hưởng của các mối quan tâm hàng đầu khác lên vai trò của mình. Lý do khiến bạn không thỏa mãn với vai trò đó có thể vì bạn có cảm giác bị mọi người thờ ơ; xem nhẹ các ý kiến, quan điểm của bạn; hay quyền tự quyết và địa vị của bạn bị hạ thấp.

Thay vì thụ động tiếp nhận một vai trò không thỏa đáng, bạn có thể chủ động định hướng vai trò đó sao cho nó thỏa mãn các mối quan tâm hàng đầu khác. Bạn có thể thực hiện điều này theo các bước ở Bảng 9. Để minh chứng tính hiệu quả của các bước này, Dan dẫn ra một câu chuyện về sự xung đột giữa vị giám đốc và phó giám đốc của một chương trình huấn luyện địa phương có hàng triệu thanh niên tham gia.

Paul, giám đốc của chương trình, đã gọi điện đến nhờ tôi tư vấn. Qua trao đổi, tôi biết ông và bà Sarah, phó giám đốc, đang cùng quản lý và triển khai chương trình này. Trong lúc quy mô của chương trình đang

được nhanh chóng mở rộng thì mối quan hệ cộng tác giữa hai người cũng đi đến hồi căng thẳng đến mức các nhà tài trợ cho chương trình đã thông báo rằng nếu cả hai không giải quyết ngay các vấn đề của mình thì họ sẽ rút vốn.

Rõ ràng, sự xung đột giữa đôi bên đã làm ảnh hưởng đến chất lượng của chương trình. Dù phòng làm việc của ông trưởng và bà phó nằm cạnh nhau nhưng họ hiếm khi gặp gỡ và trao đổi với nhau, có chăng họ chỉ làm chiếu lệ ở các cuộc họp bắt buộc hàng tuần vào sáng thứ sáu. Trong đội ngũ nhân viên cũng bắt đầu nảy sinh tình trạng chia rẽ. Chất lượng cùng tiến độ xây dựng và triển khai giáo trình giảng dạy ngày một chậm trễ.

Thông qua trò chuyện với từng người, tôi nhận ra được rằng sự xung đột của họ không phải xuất phát từ mô hình tổ chức chương trình mà từ vai trò không thỏa đáng giữa họ. Cả ông Paul và bà Sarah đều cho rằng đối phương "không làm đúng phần việc của mình".

Sau khi xem xét sự tình, tôi đề xuất một phương án nhằm giúp mỗi người tạo lập các vai trò thỏa đáng cho bản thân. Tôi hẹn gặp riêng từng người, và cuộc gặp gỡ với bà Sarah đã diễn ra như sau:

Ở bước Gọi tên vai trò hiện tại của bản thân, tôi đưa cho bà một tờ giấy, yêu cầu bà ghi vào đó chức danh công việc hiện thời của bà. Sarah viết: "Phó giám đốc phụ trách phần Sáng tạo giáo dục".

Đến bước Liệt kê các hoạt động liên quan, bà ghi tiếp một loạt những việc thuộc trách nhiệm của bà bên dưới chức danh công việc, chẳng hạn như "đưa thông tin, ý kiến vào chương trình tổng hợp, trao đổi với ít nhất ba nhà điều phối công trình, triển khai chương trình giảng dạy".

Và cuối cùng là bước Lựa chọn ra các hoạt động có thể làm gia tăng tính thỏa đáng cho vai trò. Tôi liệt kê các mối quan tâm hàng đầu và giải thích ngắn gọn tầm quan trọng của từng điều cho bà ấy nghe. Sau đó, tôi đề nghị cả hai cùng lựa chọn một số hoạt động nhằm làm cho vai trò của bà đáp ứng được các mối quan tâm hàng đầu. Trong vòng vài phút, chúng tôi đã nảy ra nhiều ý tưởng khá hay. Theo đó, bà dự định sẽ tổ chức ba khóa đào tạo cho các cán bộ công nhân viên bậc trung. Cách làm này có thể xác định rõ địa vị của bà, đồng thời tạo điều kiện để chương trình phát triển tốt hơn. Bà có thể củng cố mối liên kết giữa ban giám đốc và nhân viên bằng cách thường xuyên liên lạc và trao đổi với một vài nhân viên bậc trung thuộc các nhóm khác nhau. Còn đối với ông Paul, cứ cách một tuần, bà lại tổ chức một cuộc gặp mặt để bàn về các hoạt động xã hội cũng như trao đổi kinh

nghiệm và thắt chặt mối giao kết giữa hai người.

Về phần ông Paul, tôi cũng tiến hành các bước tương tự. Đến giai đoạn thiết lập một vai trò thỏa đáng, tôi để cho Paul và Sarah toàn quyền định liệu. Cả hai đã cùng ngồi lại bàn bạc các hoạt động liên quan theo đề xuất của mỗi người. Quá trình thảo luận giữa đôi bên diễn ra rất suôn sẻ, chỉ trong vòng một tiếng đồng hồ, họ đã quyết định xong việc sửa đổi vai trò của mình.

Quá trình này quả thực phát huy hiệu quả tức thì khi chưa đầy năm tiếng đồng hồ, mối quan hệ giữa ông Paul và bà Sarah chuyển từ đối đầu sang đối thoại, hợp tác và cùng đi đến thỏa thuận chung nhằm làm cho chương trình phát triển tốt hơn và vai trò của những người cầm trịch được thỏa đáng hơn.

BẢNG 9

BỐN BƯỚC ĐỊNH HƯỚNG MỘT VAI TRÒ

1. Gọi tên vai trò hiện tại của bản thân
2. Liệt kê các hoạt động liên quan
3. Lựa chọn các hoạt động có thể làm gia tăng tính thỏa đáng cho vai trò • Thêm vào một số hoạt động mới? • Điều chỉnh lại các hoạt động hiện thời?
4. Xem xét để loại bớt các hoạt động không thỏa đáng • Không ai phải làm những việc này? • Một người nào khác cần phải làm những việc này?

Bạn cũng có thể vận dụng phương pháp này vào những trường hợp khác nhau nhằm tạo dựng một vai trò thỏa đáng trong các mối quan hệ của mình. Chẳng hạn, nếu nhận thấy bản thân có quá nhiều mối bất đồng với đồng nghiệp, cấp trên hay cấp dưới, bạn nên khởi xướng một cuộc trò chuyện để làm rõ vai trò của các bên cùng các hoạt động liên quan. Lúc đó, bạn nên đứng *ở góc độ của đối phương* để thực hiện qua các bước của phương pháp này và giúp đôi bên tìm thấy vai trò thỏa đáng của bản thân mỗi người. Bên cạnh đó, bạn cũng nên lập danh sách các hoạt động mà bạn cho rằng đối phương muốn thực hiện. Quan trọng hơn hết là nhấn mạnh rằng các ý kiến của mình với đối phương được đặt trên quan điểm là một lời đề nghị chứ không phải một sự áp đặt.

QUYỀN LỰA CHỌN MỘT VAI TRÒ TẠM THỜI

Jake LaMotta là một võ sĩ quyền Anh danh tiếng và cực kỳ thích đóng vai của một kẻ chịu trận trên sàn đấu. Jake thường để cho đối thủ ra đòn tới tấp còn phần mình chỉ giữ thế thủ và lùi liên tục. Khi đã quá tự tin vào sức mạnh của mình và liên tục tấn công, đối thủ sẽ lơi lỏng phòng thủ. Và đó chính là thời điểm Jake đột ngột tung đòn phản công.

Với đấu pháp này, Jake hoàn toàn làm chủ được thế trận.

Trong các cuộc đàm phán, đôi khi chúng ta cũng bị rơi vào một cái bẫy tương tự. Chúng ta ngỡ mình đang thể hiện vai trò của bản thân nhưng thực chất chúng ta chỉ đang phản ứng lại vai trò đã được người khác thiết lập sẵn. Nếu người khác tỏ thái độ chống đối, thì chúng ta cũng sẽ đáp trả lại bằng thái độ như vậy. Nếu họ đánh giá thấp khả năng của chúng ta, chúng ta sẽ càng cố chứng tỏ mình hơn.

Một khi đã rơi vào những cái bẫy như thế, chúng ta thường có cảm giác bản thân bị tầm thường hóa. Các mối quan tâm hàng đầu của chúng ta đối với một vai trò thỏa đáng có thể sẽ không được đáp ứng. Và giống như các đối thủ của Jake LaMotta, chúng ta tự đẩy mình vào "thế trận" của người khác.

Nhận thức thấu đáo về các vai trò tạm thời

Từng thời điểm, chúng ta nên thay đổi vai trò tạm thời của mình sao cho thật hợp lý. Trong quá trình đàm phán, chúng ta có quyền tự do lựa chọn cho mình các vai trò tạm thời, chẳng hạn như trở thành người nghe, người tranh biện, hay người giải quyết vấn đề. Việc chọn lựa này giúp ta ý thức tốt hơn về các vai trò để đạt được kết quả đàm phán tốt nhất.

Trong một vài trường hợp, có thể chúng ta sẽ đảm nhận thường xuyên một vai trò tạm thời. Đối với đồng nghiệp, chúng ta sẽ là người lắng nghe họ giãi bày tâm sự. Đối với những người có tuổi tác hay địa vị xã hội cao hơn, chúng ta sẽ đóng vai của một trợ thủ. Còn với những người thân của mình, chúng ta thường là người cung cấp giải pháp cho các vấn đề khó khăn của họ.

Chúng ta hiếm khi chú ý đến các vai trò tạm thời này, tuy nhiên đó lại là những lựa chọn đơn giản và dễ thực hiện nhất. Chỉ trong khoảng thời gian ngắn ngủi của một cuộc trò chuyện, người quản lý có thể đảm đương thêm vai trò của một người giải quyết vấn đề, một người nghe, một nhà tư vấn, hay là người bào chữa. Trong

khi đó, vai trò có tính quy ước của người quản lý vẫn được bảo toàn. Ở bảng 10, chúng tôi sẽ cung cấp một số vai trò tạm thời mà bạn có thể đảm nhận trong một cuộc đàm phán.

BẢNG 10

MỘT SỐ VAI TRÒ TẠM THỜI THƯỜNG GẶP

Người nói	Nạn nhân
Người nghe	Người gây hấn
Người phản bác	Đồng nghiệp
Người cộng tác	Người hòa giải không chính thức
Đối thủ	Người kích động
Người hỗ trợ	Chủ tọa
Người thỏa hiệp	Khách mời
Hoạt náo viên	Người phê bình
Người học hỏi	Người khởi xướng
Người suy nghĩ	Cố vấn
Người ủng hộ	

Nhận diện các vai trò tạm thời có khả năng thúc đẩy mối quan hệ hợp tác

Khi tham gia đàm phán, chúng ta hãy chọn cho mình một vai trò tạm thời giúp tạo cảm giác chân thật và gần gũi để tạo điều kiện thuận lợi cho sự cộng tác của các bên.

Chúng ta sẽ xem xét trường hợp của hai vợ chồng Jim và Nancy. Sau một ngày dài làm việc trở về nhà, Nancy mang theo cả nỗi bức xúc vì bị cấp trên quở trách không đón tiếp chu đáo một vị khách hàng quan trọng của công ty. Nancy đã kể cho Jim nghe về ngày làm việc tồi tệ của mình. Khi lắng nghe... Jim đã ngắt lời vợ và đưa ra một vài lời khuyên nhằm giúp cô ấy cải thiện tình hình.

Quá đỗi bực tức, Nancy như muốn hét toáng lên trước mặt chồng: "*Tại sao anh không chịu yên lặng nghe em nói hết?*". Nhưng cô cố kiềm chế, chỉ vùng vằng với chồng và tiếp tục kể. Lúc này thì đến lượt Jim cảm thấy bản thân bị xúc phạm, anh hỏi: "*Tóm lại, vấn đề của em là gì? Anh chỉ đang cố giúp em thôi mà!*". Tình hình trở nên căng thẳng đối với Nancy, dù biết Jim có ý tốt nhưng Nancy vẫn

có cảm giác không được chồng ủng hộ. Cô giận dỗi bỏ ra khỏi phòng.

Trong trường hợp này, cả hai vợ chồng đều chưa thống nhất với nhau về vai trò có tính tạm thời của Jim. Nancy muốn chồng đóng vai trò của một người nghe trong khi Jim lại cho rằng mình nên giúp vợ giải quyết vấn đề. Tuy cả hai vai trò thực chất đều không có gì sai, nhưng tự thân chúng lại mâu thuẫn với nhau.

Nếu Nancy nhận thức được điều này, cô có thể đề nghị Jim đóng một vai trò hữu ích hơn. Cô có thể nhẹ nhàng thể hiện sự cảm thông của mình:

"Em rất trân trọng những lời khuyên của anh. Nhưng lúc này em cần một người lắng nghe em. Anh có thể làm như thế trong vài phút được không, rồi em sẽ sẵn lòng nghe cách giải quyết tình huống này của anh?"

Hay nếu Jim đã nhận ra nguyên nhân khiến Nancy nổi nóng vì anh đã thể hiện vai trò của một người giải quyết vấn đề không phải lúc. Anh nên trở lại vai trò của một người nghe và điều này cũng rất phù hợp với kỳ vọng tìm thấy một nguồn động viên chia sẻ của Nancy. Như vậy, với tư cách là một người nghe, Jim có thể nói: "*Nào, hãy kể tiếp cho anh nghe về ngày hôm nay của em đi. Đừng giữ những uất ức ấy trong lòng!*". Chắc hẳn là sau khi nghe những lời này, Nancy sẽ cảm thấy có được nguồn động viên đúng lúc.

Qua tình huống trên, chúng ta nên thường xuyên xem xét đến các vai trò tạm thời của mình lúc ở nhà cũng như ở chỗ làm để thúc đẩy những mối quan hệ ngày càng tốt đẹp, vào bất cứ thời điểm nào.

Trân trọng các vai trò tạm thời của người khác

Không phải ai cũng thành công khi thể hiện sự trân trọng của mình dành cho các vai trò tạm thời mà người khác đảm nhận. Khi sự trân trọng không được thể hiện đúng mức sẽ gây nên tình trạng bức bối và lộn xộn. Chúng ta có thể hiểu rõ hơn thông qua ví dụ sau:

Jane, cô học trò của tôi, có lần đã đến muộn trong buổi phỏng vấn xin vào một công ty tư vấn. Cô bé là một người rất cẩn thận và luôn đúng giờ nên có thể nói đây là một ngoại lệ. Vì thế, Jane tỏ ra rất lo lắng không biết sẽ phải giải thích thế nào với người trực tiếp gặp mình. Lúc đến nơi, cô được hướng dẫn vào phòng phỏng vấn.

Jane đi vào và mừng rỡ khi thấy người phỏng vấn không ai khác chính là Melissa, bạn học cùng trường của cô.

Vừa thấy Melissa, Jane đon đả cười:

- Ôi! Melissa! Cậu đấy ư? Gặp được cậu là tốt rồi! Mình xin lỗi vì đã đến muộn. Cậu biết rồi đó, thời gian này giao thông khó khăn quá!

Nhưng Melissa đáp lại sự niềm nở của Jane bằng một thái độ nghiêm nghị:

- Bây giờ chúng ta bắt đầu được chứ!

Jane thực sự sững sờ trước sự dửng dưng của cô bạn. Jane tự hỏi: "Có phải Melissa giận vì mình đã đến trễ? Lúc này, mình nên nói thế nào đây? Mình có nên lặp lại lời xin lỗi? Liệu làm như vậy có trông mình quá dựa dẫm vào bạn và thiếu quyết đoán quá không?". Đầu óc Jane rối bời với biết bao ý nghĩ trong suốt buổi phỏng vấn khiến cô không thể tập trung được.

Và hai ngày sau, Jane không lấy làm ngạc nhiên khi nhận được e-mail thông báo cô đã không trúng tuyển từ Melissa.

Jane đã phạm một sai lầm nghiêm trọng nhất khi xem Melissa, người chịu trách nhiệm phỏng vấn như một người bạn, trong khi Melissa lại muốn được nhìn nhận trong vai trò khách quan hơn đối với công việc. Vài tuần sau buổi phỏng vấn, thông qua một người bạn, Jane mới biết rằng chính sự thiếu tôn trọng đối với vai trò tạm thời của Melissa đã khiến Jane đánh mất cơ hội tìm được công việc ưng ý.

Đáng lý ra ngay lúc gặp mặt, Jane cần phải nhận thức được vị trí và vai trò của mỗi bên. Jane có thể nói thế này:

Đầu tiên, mình rất cảm ơn vì đã có cơ hội để tham gia buổi phỏng vấn này. Mình lấy làm xin lỗi vì đã đến muộn. Chuyến bay của mình từ Boston bị muộn đến hơn một tiếng đồng hồ. Vả lại, giao thông ở đây cũng không được tốt lắm. Trong thời gian cho phép, mình sẽ cố gắng thể hiện tốt nhất những gì trong khả năng.

Để khẳng định sự trân trọng của mình dành cho vai trò chính thức của Melissa, Jane có thể nói tiếp:

Mình luôn sẵn lòng làm theo hướng dẫn và yêu cầu của cậu nhằm đảm bảo tính khách quan cho buổi phỏng vấn này.

Bài học quan trọng rút ra từ câu chuyện này chính là phải biết trân trọng cách người khác nhìn nhận về vai trò của chính họ. Và điều này lại càng đặc biệt quan trọng trong trường hợp chúng ta cùng chia sẻ các vai trò tạm thời của họ. Nếu không thể hiện được sự trân trọng cần thiết đối với những vai trò đó, rất có thể chúng ta sẽ khiến cho người khác cảm thấy không hài lòng trước những lời nói, hành vi nằm ngoài sự kỳ vọng của họ.

Xây dựng một vai trò tạm thời cho người khác

Các vai trò chính thức thường không giúp chúng ta phát huy tối đa các tiềm lực của mình để đạt được kết quả như mong đợi. Bằng cách đề nghị được hợp tác trên "*cơ sở không chính thức*", chúng ta đã mở ra cơ hội để các bên tham gia có thể tự do chia sẻ ý kiến và tin tưởng lẫn nhau. Đây chính là bài học rút ra được từ vòng đàm phán do Thượng nghị sĩ Caradon, đại sứ Anh tại Liên Hiệp Quốc, đứng ra khởi động.

Năm 1967, Thượng nghị sĩ Caradon mở chiến dịch vận động 15 quốc gia thành viên Hội đồng Bảo an Liên Hiệp Quốc ủng hộ cho Nghị quyết 242. Mục đích của Nghị quyết này là nhằm giải quyết những vấn đề rắc rối lớn trong cuộc xung đột dai dẳng giữa Israel và Palestine. Ngài Thượng nghị sĩ dự tính rằng nếu tiến hành bỏ phiếu ngay từ thời điểm bắt đầu chiến dịch, thì sẽ có rất nhiều thành viên trong Hội đồng Bảo an ủng hộ. Nhưng để đảm bảo tính thực thi cao nhất của Nghị quyết, Ngài cần đến cái gật đầu đồng ý của một trong những thành viên không tán thành chủ chốt là Liên bang Xô Viết.

Ngay trước khi cuộc bỏ phiếu bắt đầu, Kuznetsov, Thứ trưởng Ngoại giao Liên bang Xô Viết, đã có một cuộc gặp mặt riêng với Thượng nghị sĩ Caradon. Kuznetsov đề nghị Caradon hoãn lại cuộc bỏ phiếu này khoảng hai ngày. Một chút lưỡng lự lẫn với chút lo lắng, Caradon nghĩ phía Liên Xô sẽ lợi dụng thời gian này để tiến hành biện pháp phản đối.

Nhưng sau đó, Kuznetsov đã khiến cho Thượng nghị sĩ Caradon phải ngạc nhiên. Ngài Thứ trưởng khẳng định rằng lời đề nghị này không phải đến từ phía chính phủ Xô Viết mà là từ cá nhân ông. Đòi hỏi bất thường này buộc Thượng nghị sĩ Caradon phải thay đổi quyết định trước đó của mình. Ngài Thượng nghị sĩ biết khá rõ về con người của vị Thứ trưởng: ông hết mực kính trọng và tin tưởng rằng Kuznetsov sẽ không làm bất cứ điều gì tổn hại đến mối quan hệ cá nhân giữa hai người. Ông chắc rằng Kuznetsov sẽ dùng thời gian này để thuyết phục chính phủ Xô Viết thay đổi quan điểm của họ. Caradon đã nói đơn giản rằng: "Cám ơn ông! Hai ngày tới ông cứ tùy ý sử dụng". Sau đó,

Thượng nghị sĩ Caradon quay trở lại phòng hội đồng và công bố quyết định dời thời gian bỏ phiếu lại hai ngày.

Hai ngày sau, cuộc bỏ phiếu được tiến hành và Nghị quyết 242 đã được các thành viên nhất trí thông qua.

Bằng cách chuyển đổi vai trò từ "*đại diện*" của mỗi quốc gia thành "*cộng sự*" của một tổ chức, cả Caradon và Kuznetsov đã dành cho nhau những tình cảm cùng sự tin tưởng để tự do phát biểu những vấn đề còn khuất tất và cùng kề vai sát cánh bên nhau trong một nhiệm vụ chung.

Bên cạnh đó, thông qua việc chuyển đổi vai trò này, cả hai đã tận dụng được lợi thế từ niềm tin cá nhân mang lại. Trong vai trò một người bạn và cộng sự, Kuznetsov đã dùng khoảng thời gian ấy để thuyết phục chính phủ của mình, mà không hề làm nguy hại đến thanh danh của Thượng nghị sĩ Caradon hay tương lai của Nghị quyết 242. Song, việc Caradon chấp nhận lời đề nghị cá nhân của Kuznetsov cũng chứng tỏ ông đã đặt niềm tin tuyệt đối của mình vào ý định tốt đẹp của vị Thứ trưởng này. Và một loạt các động thái của hai nhà ngoại giao này đã tạo điều kiện thuận lợi để thúc đẩy cho tiến trình bỏ phiếu ủng hộ Nghị quyết của Liên Hiệp Quốc thành công rực rỡ.

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN VAI TRÒ THỎA ĐÁNG

Chắc bạn còn nhớ đến Ryan, anh chàng đã tìm đến sự tư vấn của Dan khi anh ta gặp rắc rối trong buổi đánh giá năng lực cuối năm. Sau đây là những lời khuyên của Dan dành cho Ryan căn cứ theo những mối quan tâm hàng đầu cho một vai trò thỏa đáng:

Vai trò

Chúng ta hãy thử nghĩ xem nên khuyên Ryan thế nào để cải thiện vai trò có tính quy ước và các vai trò tạm thời của anh ta.

Vai trò có tính quy ước. Ryan cảm thấy anh không thể hiện đúng vai trò của mình trong cơ quan, không khác gì một kẻ thụ động, chỉ chờ người khác giao việc mà thôi. Tất cả những công việc hằng ngày như viết báo cáo, giao dịch với khách hàng; đôi khi nán lại công ty để hoàn tất nốt phần việc trong ngày... đều là từ sự chỉ định của cấp trên. Dù yêu thích công việc của mình, nhưng Ryan vẫn cho rằng nó không thật sự thỏa đáng. Anh muốn chủ động trong công việc và linh hoạt trong giờ giấc hơn. Anh muốn có được nhiều kinh nghiệm hơn và cũng muốn dành nhiều thời gian hơn cho gia đình cùng các hoạt động thể thao.

Thay vì tiếp nhận một cách thụ động vai trò có tính quy ước của mình, Ryan nên bổ sung thêm nhiều hoạt động mới trong quá trình thực hiện. Anh có thể bàn với cấp trên vạch ra phương hướng cải thiện vai trò của anh sao cho có ý nghĩa hơn đối với cá nhân cũng như tổ chức. Chẳng hạn, đối với kỳ vọng trong công việc, anh có thể nói: "*Một trong những mục tiêu lâu dài của tôi là trở thành nhà quản lý cấp cao. Với tư cách là một nhà lãnh đạo giàu kinh nghiệm, ông có thể khuyên tôi nên tiếp tục thế nào để có thể tích lũy được nhiều kinh nghiệm hơn? Với khả năng của mình, tôi có thể hỗ trợ thêm cho ông ở những phần việc gì?*".

Đối với nguyện vọng dành thời gian cho gia đình nhiều hơn, anh có thể nói: "*Vợ tôi thường tan sở sớm vào các ngày thứ Ba trong tuần để chăm nom bọn trẻ. Liệu tôi có thể làm việc thêm giờ vào những ngày thứ Ba để ngày thứ Tư tôi được nghỉ sớm hơn một chút để về với bọn trẻ?*".

Còn đối với các hoạt động thể thao, anh có thể bàn với cấp trên thu xếp thời gian làm việc thật linh hoạt để nhân viên có thể tham gia vào giải đấu thể thao do ngành, địa phương tổ chức. Những hoạt động như thế này sẽ tạo điều kiện thuận lợi để công ty vừa tăng cường mối quan hệ cộng đồng vừa thúc đẩy tinh thần đồng đội trong đội ngũ nhân viên.

Các vai trò tạm thời. Trước khi vào phòng họp, Ryan đã chuẩn bị tinh thần để đóng vai một nạn nhân chịu sự quở trách từ cấp trên. Chính vì thế, anh hầu như không chú ý đến lời khen ngợi mà lại đợi những đánh giá phê bình để rồi sau đó lại quay sang biện hộ cho mình. Cả hai vai trò: nạn nhân và người bào chữa đều không giúp anh đạt được kết quả như mong đợi mà thậm chí còn làm cho mối quan hệ giữa anh với cấp trên thêm căng thẳng.

Để cuộc họp diễn ra thuận lợi, Ryan nên xem lại danh sách các vai trò tạm thời của mình. Đầu tiên, anh có thể đóng vai một người nghe để tiếp nhận một cách thấu đáo những gì cấp trên đã nhận định và quan sát trong suốt một năm qua. Và sau đó, anh nên chuyển sang suy nghĩ tích cực, cùng với cấp trên quyết định phương thức cải thiện chất lượng công việc và cuộc sống cá nhân.

Sự trân trọng

Khi vừa bước vào phòng, Ryan đã ngay lập tức dò xét tâm trạng cấp trên của mình tốt xấu thế nào. Hành động này đồng nghĩa với việc anh chấp nhận để cho tâm trạng của cấp trên chi phối tinh thần chung của buổi họp. Để thiết lập một bầu không khí ôn hòa,

Ryan nên thể hiện sự trân trọng đối với những lời nhận xét góp ý của cấp trên. Không có vị cấp trên nào lại lên án gay gắt thuộc cấp của mình nếu người đó tỏ rõ thiện chí muốn lắng nghe.

Ryan cần bộc lộ sự trân trọng một cách chân thành. Dù Ryan có khôn khéo dùng những lời hoa mỹ để ca ngợi cấp trên thế nào thì ông ta sẽ nhận ra ngay và tình hình lúc ấy sẽ càng tồi tệ hơn. Vì vậy, trước khi tham gia buổi họp đánh giá, Ryan nên chuẩn bị trước những cách thức thể hiện sự trân trọng đúng mực. Chẳng hạn, Ryan có thể nói: "*Sếp có biết lý do lớn nhất khiến tôi quyết định ở lại và cống hiến sức mình cho công ty suốt những năm qua là gì hay không? Vâng, đó chính là tinh thần làm việc tận tụy mà ban lãnh đạo công ty đã tạo nên. Chính nhờ điều này mà bản thân tôi cũng như các nhân viên khác có thể thoải mái bày tỏ những vấn đề mình quan tâm cũng như lắng nghe những lời đánh giá khách quan và xác thực về mình*".

Khi đã tỏ rõ thiện chí lắng nghe, Ryan có thể phần nào hiểu được cách nhìn nhận của cấp trên về những đóng góp của mình cho công ty. Đổi lại, một khi người quản lý cảm thấy thông điệp của mình được nhân viên chân thành đón nhận, dĩ nhiên ông cũng sẽ cởi mở đón nhận những phản hồi từ phía anh.

Sau buổi họp, Ryan có thể gửi cho sếp một bức e-mail, trong đó bộc lộ rõ những điều mình đã rút ra được từ buổi họp, rằng những đề nghị của ông hữu ích thế nào, và lời hứa nỗ lực sửa đổi tác phong trong tương lai của anh ra sao. Cuối thư, Ryan có thể gợi ý cho cấp trên tổ chức những dịp lấy ý kiến phản hồi như thế này thường xuyên hơn để nhân viên có thể cải thiện năng suất làm việc và cả mối quan hệ với cấp trên.

Mối liên kết

Trong cuộc họp ấy, dường như Ryan và cấp trên của mình đã đóng vai của những kẻ đối đầu. Ryan bước vào trong tư thế phòng thủ, anh đã dựng nên một bức tường tâm lý bảo vệ bản thân trước bất kỳ "*đợt công kích*" nào của cấp trên. Còn vị lãnh đạo nọ cũng vậy. Ông đã không chịu thừa nhận quan điểm của Ryan mà chỉ nhất nhất đưa ra ý kiến cá nhân. Thái độ của cả hai người chẳng khác gì những kẻ đi châm ngòi cho một cuộc chiến. Nếu tâm lý bình đẳng được thiết lập giữa hai người khi đối mặt với vấn đề chung thì đã không xảy ra những điều đáng tiếc.

Như vậy, thay vì phủ nhận bất kỳ ý kiến phê bình nào từ phía cấp trên, Ryan nên tiếp nhận và điều chỉnh chúng trên cơ sở hợp tác

đôi bên cùng có lợi và hướng đến một mối liên kết tốt đẹp hơn. Sau khi lắng nghe cấp trên nhận xét, Ryan có thể nói:

Quả thật tôi có đôi chút sơ suất và chậm trễ khi không viết bản báo cáo đó. Không phải là tôi không xem trọng khách hàng nhưng trong thời gian qua tôi cũng gặp chút khó khăn khi cùng một lúc phải lo thu xếp cả công việc công ty lẫn việc nhà. Nếu có thể, xin ông hãy dành cho tôi một vài phút để giúp tôi phân bố thời gian cho thật hợp lý, vừa chu toàn chuyện gia đình mà vừa đảm bảo công việc hiệu quả. Ông thấy sao? Còn về phần mình, tôi có ý kiến thế này: Tôi sẽ thường xuyên kiểm tra các tin nhắn điện thoại có liên quan đến công việc sau khi tan sở. Nếu xét thấy thực sự cần thiết và khẩn cấp, tôi sẽ nhanh chóng đưa ra biện pháp xử lý ngay. Vợ tôi có thể giúp tôi trông nom bọn trẻ trong trường hợp công việc ở cơ quan cần được ưu tiên giải quyết. Ông có cách nào hiệu quả hơn không?

Ngoài ra, Ryan còn có thể hỏi kinh nghiệm của cấp trên trong việc sắp xếp thời gian cho gia đình và công việc. Đây có thể là cơ hội để Ryan thiết lập một mối quan hệ cá nhân trên cơ sở chia sẻ những kinh nghiệm và vai trò mà các ông bố thường gặp. Anh có thể hỏi: "*Làm cách nào mà ông vừa có thể chăm sóc chu đáo cho bọn trẻ vừa có thể đảm đương trọng trách như thế này ở công ty?*". Nhưng Ryan chỉ nên đưa ra vấn đề một khi anh thật sự muốn nghe câu trả lời. Nếu không, anh sẽ phá vỡ sự liên kết chân thành mà anh đã cất công tạo dựng.

Quyền tự quyết

Trong cuộc họp này, Ryan đã tự giới hạn đến mức không cần thiết quyền tự quyết của mình. Anh nhìn nhận những đánh giá của cấp trên như là các "sự thật" được công bố. Mỗi khi không đồng tình với điểm đánh giá nào đó, anh chỉ muốn hét to lên: "*Tôi không phải là người như vậy!*".

Trong hoàn cảnh này, Ryan nên định hình quyền tự chủ bản thân ngay trong suy nghĩ của mình. Anh nên xem lời nhận định của cấp trên như những giả thuyết để nhìn nhận vấn đề một cách rõ ràng và thấu đáo hơn. Thay vì cố giữ thế phòng thủ trong suốt cuộc họp, Ryan có thể tích cực lắng nghe, sau đó trong một không gian thoải mái hơn anh sẽ rà soát lại trách nhiệm đối với công việc trong suốt thời gian qua.

Trong trường hợp nếu Ryan vẫn không đồng tình với đánh giá của cấp trên thì anh cần làm gì? Khi đó, Ryan hoàn toàn có quyền tự lựa chọn cho mình hình thức trao đổi trực tiếp để trình bày

những suy nghĩ và cách thức giải quyết vấn đề. Nếu cấp trên đề cập đến những vấn đề thật sự có tầm ảnh hưởng đến tương lai của anh ở công ty, Ryan có thể đặt câu hỏi để biết thêm thông tin.

Vì cứ nghĩ bản thân không có bất cứ quyền hạn gì trong buổi họp với những đánh giá về năng lực và tác phong làm việc của mình nên Ryan hoàn toàn thụ động. Nhưng sự thực thì anh hoàn toàn có quyền đề xuất ý kiến của riêng mình. Vì vậy trước khi vào họp, Ryan có thể chuẩn bị trước một bản danh mục đề cập đến những khía cạnh được cũng như chưa được của bản thân. Thông qua bản ghi nhớ này, Ryan có thể thoải mái và chủ động đưa ra các câu hỏi nhằm cải thiện năng lực làm việc của mình; đồng thời cấp trên cũng cảm thấy bớt đi gánh nặng khi phải đánh giá năng lực của thuộc cấp.

Địa vị

Ryan có vẻ đã mắc sai lầm khi cho rằng địa vị của cấp trên và cấp dưới tỷ lệ nghịch với nhau. Cuộc họp bỗng biến thành một cuộc chơi quyền lực, trong đó người trên cố gắng lấn át kẻ dưới để khẳng định những nhận định, đánh giá của mình là hoàn toàn đúng. Đây là một cách suy nghĩ vô cùng nguy hiểm, có thể gây ra những tổn thương nghiêm trọng về mặt tình cảm.

Mỗi người đều có vị thế riêng của mình đáng để người khác tôn trọng. Rõ ràng, cấp trên của Ryan có quyền đưa ra quyết định cuối cùng, nhưng Ryan lại có ưu thế hơn trong việc viết các bản báo cáo và trao đổi với khách hàng sao cho hiệu quả. Vì vậy, cả hai cần phải có sự tôn trọng lẫn nhau để cho công việc tiến hành suôn sẻ và công ty ngày một phát triển tốt hơn.

TÓM TẮT

Trong quá trình đàm phán, chúng ta có thể đảm nhận các vai trò khác nhau. Với hầu hết các trường hợp, chúng ta hoàn toàn có quyền quyết định chọn lựa bất kỳ vai trò nào miễn là cảm thấy thỏa đáng và thích hợp. Đối với một vai trò có tính quy ước, chúng ta thỏa sức mở rộng các hoạt động có liên quan. Và trong phần lớn các vai trò khác, ta nên tập trung chú ý đến các lĩnh vực nằm ngoài kỳ vọng của bản thân, thậm chí là những việc gây nhàm chán và cả vấn đề sử dụng thời gian sao cho thật hợp lý. Nhưng đôi khi ta cũng cần thu hẹp, giới hạn vai trò của mình trong một phạm vi hoạt động chỉ dừng lại ở mức hoàn thành nhiệm vụ hay đáp ứng sự kỳ vọng của người khác.

Để khẳng định vai trò của bản thân, chúng ta phải luôn nỗ lực hết

mình, không ngừng trải nghiệm. Cùng với thời gian, chúng ta có thể chuyển đổi vai trò của mình cho phù hợp với sở thích và hoàn cảnh cụ thể.

Phần III
NHỮNG LỜI KHUYÊN HỮU ÍCH

Chương 8
KHI CẢM XÚC TIÊU CỰC TRỞ NÊN QUÁ KHÍCH

Khi tức giận, hãy đếm đến mười trước khi phát ngôn; còn trong trường hợp rất tức giận, hãy đếm đến một trăm.

- THOMAS JEFFERSON

Để giải quyết các vấn đề liên quan đến cảm xúc, chúng tôi chỉ có một lời khuyên chung dành cho các bạn: hãy thực hiện những hành động có tính xây dựng thiết thực. Thay vì lo lắng đến chuyện đặt tên, xếp loại từng cảm xúc cụ thể, tìm hiểu nguyên nhân phát sinh và nghĩ cách đối phó với chúng ra sao, chúng ta có thể dùng chính các cảm xúc tích cực để lấn át đi những cảm xúc tiêu cực. Để có thể thực hiện điều này, chúng ta cần phải biết cách thể hiện sự trân trọng, thiết lập các mối liên kết, tôn trọng quyền tự quyết, nhận biết vị thế và lựa chọn một vai trò thỏa đáng.

Song, các cảm xúc tiêu cực quá khích như tức giận, cay cú, khiếp sợ thường tác động xấu lên hành vi của cả chúng ta lẫn người khác. Khi đó, chúng ta cảm thấy băn khoăn, lo lắng hoặc vô cùng khó chịu trước những điều người khác nói. Tương tự, người khác cũng mang cảm giác như thế nếu rơi vào cùng trường hợp. Nếu chúng ta không thể hiện sự quan tâm đúng mức, rất có thể những cảm xúc như thế sẽ leo thang và làm vật cản trong quá trình tiến tới một thỏa thuận chung. Còn khi đã quan tâm, chúng ta sẽ nhận biết được những cảm xúc tiêu cực, ngăn không cho chúng ảnh hưởng đến kết quả thỏa thuận. Và đây không phải là một việc làm quá khó khăn đối với tất cả chúng ta.

MỘT TRƯỜNG HỢP ĐIỂN HÌNH

Burger Brothers, tập đoàn chế biến và phân phối các mặt hàng thực phẩm trên cả nước Mỹ, đã cử luật sư đại diện là Bill tiến hành thương lượng với Sandra, luật sư cũng là đồng sở hữu của đội bóng chày danh tiếng Super Sox. Cả hai đã đi đến một thỏa thuận thương mại giữa hai tập đoàn. Nội dung của bản thỏa thuận có đề cập đến một điều khoản như sau:

Burger Brothers đồng ý trả cho Super Sox số tiền 20 triệu đô-la để được quyền sử dụng hình ảnh logo của Super Sox trên các sản phẩm của công ty như ly tách, túi giấy; Burger Brothers còn độc quyền bán các loại thức ăn nhanh của mình trong các trận thi đấu bóng chày có Super Sox tham gia. Thời hạn của hợp đồng sẽ kéo dài trong hai năm. Đổi lại, Super Sox sẽ tham gia vào chiến dịch tiếp thị cho Burger Brothers và các sản phẩm của tập đoàn này thông qua mạng lưới truyền thông của đội, chẳng hạn như trang phục lúc tập luyện, thi đấu; trên các bức tường, băng rôn nơi đội thi đấu; kèm với các thông báo trong thời gian diễn ra trận đấu và một số các hoạt động liên quan.

Gần hai năm sau khi thỏa thuận ban đầu được ký kết, các nhà điều hành lão thành của Burger Brothers ngày càng thất vọng về thái độ thiếu nhiệt tình của Super Sox trong vai trò đại sứ của Burger Brothers. Cuối cùng, vấn đề đã lên đến đỉnh điểm khi vị giám đốc điều hành của Burger Brothers đến xem đội Super Sox thi đấu, ông không hề nhìn thấy bất cứ hình thức quảng cáo nào cho tập đoàn của mình trong suốt quá trình diễn ra trận đấu, ngoại trừ một mẫu quảng cáo nhỏ xíu được in sau bìa của cuốn sách giới thiệu về sự kiện này.

Hai tuần trước khi bản hợp đồng giữa đôi bên hết hiệu lực, ban điều hành của Super Sox xúc tiến một cuộc họp với Burger Brothers để thương lượng việc tái ký kết. Lúc đó, Sandra thu xếp để gặp Bill. Thông qua quá trình thương lượng bản hợp đồng trước đó, cả hai đã xây dựng một mối quan hệ cộng tác tốt đẹp. Tuy nhiên, kể từ lần bắt tay hợp tác hai năm về trước cho đến tận bây giờ, họ vẫn chưa có dịp chuyện trò trực tiếp nào với nhau cả.

Sandra niềm nở:

- Chào Bill! Rất vui được gặp anh!

Bill đáp lời:

- Cũng lâu lắm rồi nhỉ!

Sandra mỉm cười:

- Chúng ta bắt đầu công việc ngay thôi. Công ty chúng tôi rất vui được tiếp tục hợp tác cùng với Burger Brothers. Và chúng tôi mong được duy trì những thành quả mà cả hai bên cùng nhau tạo nên. Trong lần tái ký này, chúng tôi dự định sẽ bổ sung một số các dịch vụ, tất nhiên là với một khung giá hợp lý.

Bill vòng tay trước ngực, lạnh lùng nói:

- Sẽ không có chuyện đó đâu. Phía chị đã không thực hiện đúng theo những gì hai bên cam kết.

Sandra cảm thấy bị sốc, liền hỏi lại:

- Anh nói gì thế?

- Theo như bản hợp đồng lần trước, tập đoàn chúng tôi sẽ được phía chị xem như là một khách hàng chủ lực. Thế nhưng khi nhìn lại những gì đã diễn ra trong suốt hai năm vừa qua, chúng tôi có cảm tưởng như mình cũng chỉ là một trong ba mươi khách hàng tầm tầm bậc trung của bên đó. Burger Brothers đã không được cung cấp các dịch vụ mà mình đã phải đổ cả một núi tiền để mong có được. Chúng tôi chỉ chấp nhận tái ký với điều kiện phía chị giảm giá xuống ít nhất là 4 triệu đô-la. Đây chính là chỉ thị từ Ban lãnh đạo của Burger Brothers.

- Không thể có chuyện như thế này được! Thú thực, đây là lần đầu tiên tôi nghe một vị khách hàng phàn nàn về quá trình thực thi hợp đồng của chúng tôi có gì đó bất ổn. Cả đội chúng tôi đã phải làm việc cật lực để đảm bảo mọi việc diễn ra suôn sẻ và kết quả công việc luôn đạt ở mức cao nhất.

- Đó lại không phải là những gì tôi nghe được!

- Vậy anh đã nghe được điều đó từ ai? Và anh không thể đổ mọi trách nhiệm lên đầu tôi như vậy. Sao anh không đề cập đến vấn đề này một năm trước? Hay là hai năm trước chẳng hạn?

- Nhưng lúc đó, tôi vẫn chưa biết rõ mức độ của sự việc.

- Sao anh không gọi cho tôi trước? Sao anh lại đợi đến khi chúng ta cùng ngồi lại để chuẩn bị việc tái ký rồi mới nói những điều vô lý này. Thật là vô lý hết sức!

- Vô lý ư? Hai năm trước, vì mối quan hệ hợp tác của chúng ta, tôi đã gặp một phen sóng gió với ban lãnh đạo Burger Brothers. Tôi đã phải muối mặt và dùng mồm mép của mình để thuyết phục họ đồng ý với

bản thỏa thuận. Nếu tôi mà không đứng ra đảm bảo cho chị thì tất cả những chuyện này đã không thể xảy ra. Đổi lại, chị trả ơn tôi bằng cách không cố gắng hết mình thực hiện đúng bản giao kèo. Bây giờ, chị còn nói rằng tôi vô lý thế này thế nọ…

Khi tình hình ngày càng trở nên căng thẳng thì các cảm xúc tiêu cực quá khích cũng bắt đầu che mờ khả năng tư duy và lý trí của họ. Nếu tình trạng này cứ tiếp diễn, rất có khả năng họ sẽ có những hành động và lời nói xúc phạm đối phương, bất chấp các lợi ích tiềm năng của việc hợp tác cùng nhau, đập tan hy vọng tái ký hợp đồng giữa hai bên.

Dạng tình huống như thế này, khi một cá nhân không nỗ lực hết mình để đáp ứng sự kỳ vọng của người khác, trên thực tế vẫn thường xảy ra và khơi nguồn cho các cảm xúc tiêu cực trỗi dậy.

Ở chương này, chúng tôi muốn gửi đến các bạn một vài lời khuyên hữu ích giúp bạn xử lý các cảm xúc tiêu cực quá khích của cả bản thân lẫn người khác. Nhờ đó, bạn sẽ hiểu được vì sao các cảm xúc như thế lại có khuynh hướng gây trở ngại cho tiến trình đạt được thỏa thuận, và biết cách đối mặt hữu hiệu với chúng.

CẢM XÚC TIÊU CỰC QUÁ KHÍCH CÓ THỂ LÀM LỆCH HƯỚNG MỘT CUỘC ĐÀM PHÁN

Đối với các nhà đàm phán, cảm xúc tiêu cực quá khích có thể gây nên hai vấn đề chính sau:

Thứ nhất, chúng có thể khiến cho tầm nhìn của chúng ta bị hạn chế. Một khi ta dồn mọi sự tập trung chú ý của mình vào những cảm xúc ấy, thì khả năng tư duy và sáng tạo sẽ bị lệch hướng. Ta thử đặt tình huống khi hai nhóm tham gia đàm phán gồm toàn nam giới, duy chỉ có một người phụ nữ. Mỗi khi bà phát biểu, người đứng đầu nhóm đàm phán thường tìm cách nói át lời hoặc tỏ vẻ lơ đễnh trước những điều bà nói. Cơn tức giận cứ lớn dần lên trong bà. Cuối cùng, bà bị chi phối hoàn toàn bởi một hành vi duy nhất – thiếu sự thừa nhận của đối phương. Tầm nhìn bị hạn chế đã gây rất nhiều trở ngại cho cả khả năng tư duy lẫn khả năng đóng góp ý kiến của bà về những vấn đề đang bàn bạc. Đây quả là một sự tổn thất nghiêm trọng không chỉ cho bản thân bà mà còn cho cả các nhà đàm phán khác trong nhóm.

Thứ hai, các cảm xúc tiêu cực quá khích khiến chúng ta dễ bị tổn thương, nhất là khi ta để cho chúng khống chế hành vi của mình. Khi các cảm xúc như thế ngày một leo thang, có nguy cơ chúng ta

sẽ có những hành động khiến cho bản thân phải hối hận về sau. Ví dụ, lúc nóng giận, ta buông lời xúc phạm người bạn đời của mình và cái giá phải trả là khôn lường. Hay không thể kiềm chế được sự bức xúc, ta lên án cấp trên giữa đông đảo nhân viên trong công ty rồi tự ý đi ra khỏi phòng họp thì chắc rằng bạn đang làm tổn hại đến cơ hội thăng tiến của mình.

Trên thực tế, các cảm xúc tiêu cực thường chịu tác động qua lại lẫn nhau. Tâm trạng tức giận của ta cũng chính là nguyên do khơi nguồn cho sự tức giận của người khác; ngược lại, khi họ tức giận, ta cũng rất dễ bị "nhiễm". Các cảm xúc tiêu cực cũng giống như một quả cầu tuyết lăn xuống sườn dốc, càng lăn nó lại càng lớn dần lên. Vậy nên, xử lý các cảm xúc như thế ở cả bản thân lẫn người khác càng sớm chừng nào, ta càng có nhiều cơ hội tự chủ được ảnh hưởng từ chúng.

THƯỜNG XUYÊN KIỂM TRA "NHIỆT ĐỘ CẢM XÚC"

Bất kể các cảm xúc tiêu cực quá khích nảy sinh do nguyên nhân nào, thì trước hết chúng ta cũng cần phải nhận thức được chúng, tránh không để cho chúng có cơ hội bùng phát. Để làm được việc này, ta phải thường xuyên kiểm tra "*nhiệt độ cảm xúc*" của mình trong suốt quá trình đàm phán, nhận diện và xử lý kịp thời trước khi chúng làm lu mờ khả năng xét đoán và hành động của bản thân.

Đo "độ cảm xúc" bản thân

Không giống như nhiệt độ cơ thể, ta không nhất thiết phải biết chính xác độ cảm xúc của mình đang ở mức cụ thể nào. Ta cũng không cần nắm rõ cảm xúc ấy thuộc dạng nào hay nảy sinh từ đâu. Điều duy nhất cần quan tâm chính là phạm vi ảnh hưởng của chúng lên chính bản thân mình. Để đo độ cảm xúc, ta chỉ cần kiểm tra xem cảm xúc của mình đang ở mức:

Ngoài tầm kiểm soát. Vượt qua giới hạn. (Tôi đã nói điều đáng ra không nên nói.)

Nguy hiểm. Âm ỉ. Nóng đến mức đáng báo động. (Tôi đang giận sôi lên và sắp không thể làm chủ được mình nữa.)

Còn có thể điều tiết được. Vẫn còn trong tầm kiểm soát. (Tôi sẽ thường xuyên để mắt và kiểm tra chúng.)

Bây giờ, bạn hãy thử kiểm tra nhanh xem trong thời điểm hiện tại cảm xúc bản thân đang ở mức độ nào. Nếu còn khả năng tự chủ,

hãy điều tiết cảm xúc để đưa nó về trạng thái cân bằng. Nếu cảm thấy không thể tập trung vào bất cứ việc gì ngoài các cảm xúc hiện thời đang lên ngôi, thì độ cảm xúc của bạn đã chạm đến mức "*nguy hiểm*". Còn nếu bạn đã không giữ được cảm xúc để nó tuôn ra, xúc phạm nghiêm trọng đến người khác thì độ cảm xúc của bạn đã vượt quá tầm kiểm soát rồi đấy!

Đo "độ cảm xúc" của đối phương

Những người ở phía bên kia bàn đàm phán có thể cũng đang trải qua những cảm xúc mạnh, và phần lớn là những cảm xúc tiêu cực. Nếu chúng ta không lưu tâm đến biểu hiện bất ổn của đối phương và xử lý kịp thời, những cảm xúc của họ có thể bị dồn nén để rồi đến một lúc nào đó lại bùng phát dữ dội và gây nên những hậu quả đáng tiếc, thậm chí là vô cùng nguy hại.

Thế nhưng, điểm khó khăn ở đây chính là mỗi người đều có một hành vi, cách biểu hiện khác nhau, không ai giống ai cả. Chẳng hạn như khi bất mãn, có người sẽ né tránh ánh mắt của đối phương, có người quát tháo, có người lại giận dữ đập tay lên bàn… Vậy làm thế nào có thể xác định được độ cảm xúc của họ từ những biểu hiện này?

Đây chính là lúc ta phải rà soát các dấu hiệu bất thường trong hành vi của đối phương. Mặc dù ta không thể biết chắc chắn cảm giác thực sự của họ, nhưng qua những biểu hiện bất thường trong cách ứng xử của họ, chúng ta có thể đoán bắt và tìm cách hạ nhiệt được chúng. Hãy thử để ý một số chi tiết như: Giọng nói của họ thế nào: gay gắt hay trầm hẳn xuống? Biểu hiện trên khuôn mặt họ ra sao: bất động, biến sắc hay đỏ bừng lên? Họ có đến tham dự cuộc họp muộn mà không hề báo trước hay một lời giải thích nào?

Chỉ cần chịu khó để ý quan sát một chút, chúng ta có thể biết được phần nào hành vi, thói quen, cách ứng xử và con người của đối phương. Họ thuộc kiểu người thân thiện, trầm lắng hay sôi nổi. Dù đối phương có là người thế nào thì trước khi cả hai chính thức bước vào lần đàm phán đầu tiên, chúng ta nên sắp xếp một cuộc gặp gỡ thân mật với người ấy, chẳng hạn như mời họ cùng dùng bữa. Những dịp như thế sẽ tạo cơ hội để chúng ta hiểu rõ hơn không chỉ về con người của đối phương mà còn xây dựng một mối quan hệ hợp tác vui vẻ về sau.

Ngoài ra, để nắm bắt được "*độ cảm xúc*" của người khác, chúng ta có thể thử đặt mình vào hoàn cảnh, địa vị của họ để tìm hiểu xem: Nếu đứng từ góc độ của họ, sự việc sẽ được nhìn nhận như thế

nào? Hiện tại, mối quan tâm hàng đầu nào của họ chưa được đáp ứng? Và tự hỏi bản thân xem những mối quan tâm ấy có đáng kể đến mức làm nảy sinh các cảm xúc tiêu cực hay không?

ỨNG PHÓ KHI CẢM XÚC TIÊU CỰC BÙNG PHÁT

Không nên đợi đến khi các cảm xúc tiêu cực bùng phát rồi mới khẩn trương lên kế hoạch ứng phó. Mục tiêu của kế hoạch khẩn cấp không phải là nhằm loại bỏ những cảm xúc mạnh. Những cảm xúc này, dù tích cực hay tiêu cực, cũng đều cung cấp cho ta những thông tin cần thiết về các mối quan tâm hàng đầu, các lợi ích căn bản và các rào cản vô hình ngăn trở chúng ta tiến đến một thỏa thuận chung. Những cảm xúc mạnh cũng có thể tiếp thêm năng lượng, bầu nhiệt huyết cho các nhà đàm phán trong nỗ lực nhằm đạt được thỏa thuận cuối cùng cũng như quá trình cộng tác lâu dài. Bằng cách này hay cách khác, những cảm xúc mạnh đều có giá trị riêng của chúng. Vì thế, chúng ta không nên quay lưng lại với cảm xúc và bỏ lỡ nguồn lực cũng như thông tin do chúng mang lại mà cần phải có một lựa chọn sáng suốt về những việc cần làm đối với các cảm xúc mạnh và về cách thức giải quyết căn nguyên của chúng. Tuy nhiên, nếu muốn xem xét các cảm xúc bản thân một cách hợp lý, trước tiên bạn cần phải làm chủ được chúng.

Giảm "độ cảm xúc" bản thân

Khi cố gắng hạ nhiệt các cảm xúc đang dâng cao, chúng ta sẽ có cơ hội củng cố khả năng nắm bắt các thông điệp được chuyển tải bên trong cảm xúc của mình và biết rõ nên làm gì với chúng. Mặc dù có rất nhiều cách có thể xoa dịu cảm xúc của bản thân nhưng chung quy lại vẫn là cách thức thâm nhập vào các hành vi có thể đưa nhiệt độ cảm xúc trở lại mức có thể điều tiết được. Chúng ta phải là người điều khiển cảm xúc của mình, chứ không phải là người bị cảm xúc điều khiển.

Đối với các cảm xúc ở cấp độ nguy hiểm hay vượt tầm kiểm soát, chúng ta cần phải làm gì? Chúng tôi đề nghị bạn ngay từ bây giờ hãy lựa chọn sẵn cho mình một cách tự xoa dịu, khi mà bạn vẫn còn khả năng để suy xét thấu đáo. Đó có thể là:

- Chầm chậm đếm ngược từ 10 trở về 0.

- Hít thở 3 lần thật sâu (Hít vào bằng mũi và thở ra bằng miệng).

- Ngừng lại. Tìm tư thế thật thoải mái, ngồi trong yên tĩnh một thời gian.

• Tìm cớ hợp lý để nghỉ giải lao trong giây lát. Tận dụng khoảng thời gian này để thả lỏng cơ thể, nghĩ cách để thúc đẩy quá trình đàm phán tiếp diễn thuận lợi.

• Hình dung ra một không gian thật dễ chịu như một bãi biển với bờ cát trắng thơ mộng, một rừng cây ngập tràn ánh nắng hay một buổi hòa nhạc.

• Chuyển qua một đề tài khác, ít nhất cũng trong một thời gian ngắn.

• Tìm cho mình một tư thế thoải mái nhất: ngả lưng ra sau, ngồi bắt chéo hai chân, thả lỏng hai tay đặt trên đùi hay trên bàn.

• Không để tâm đến những lời bình luận khó chịu, gây hấn.

• Tìm một phương án thay thế đã chuẩn bị sẵn.

Một trong những cách xoa dịu tốt nhất chính là tự đặt ra câu hỏi: "*Vấn đề này có ý nghĩa thế nào với bản thân mình?*". Nhiều nhà đàm phán thường mắc phải sai lầm khi quan trọng hóa mọi vấn đề. Thực tế thì ít có ai trong chúng ta chuẩn bị kỹ lưỡng cho những vấn đề không đáng kể. Như Aristotle đã nói: "*Một người có thể nổi giận; điều đó cũng chẳng có gì là khó khăn. Nhưng để nổi giận với đúng người, đúng mức độ, đúng thời điểm, và vì một mục đích đúng đắn - thì mới khó*".

Các nhà đàm phán tăng hay giảm mức độ nghiêm trọng của một vấn đề dựa trên việc họ đánh giá vấn đề đó ra sao. Mỗi người có thể lựa chọn cho mình cách nhìn nhận một vấn đề, xem đó như là một lỗi lầm nhỏ hay là "*nguồn gốc của mọi vấn đề*".

Trong một số tình huống đàm phán, chúng ta không tài nào xoa dịu bản thân mãi cho đến khi mọi việc kết thúc. Trong những lúc như thế, hãy thử áp dụng một trong các bước sau:

• Lắng nghe một bản nhạc êm dịu.

• Tự mình đánh lạc hướng tập trung: Xem truyền hình trong vài phút, gọi điện thoại cho bạn bè, đọc sách báo.

• Đi dạo. Không nên quá bận tâm đến việc tìm người chịu trách nhiệm cho sự nóng giận này của mình, đồng thời trân trọng cách nhìn của người khác.

• Tha thứ là cách thức hữu hiệu nhất có thể xua tan mọi cảm giác

nóng giận.

Làm dịu "độ cảm xúc" của người khác

Một số nhà đàm phán thường bộc lộ các cảm xúc mạnh, xem đó là chiến thuật giành lợi thế. Họ cho rằng cách làm đó sẽ khiến đối phương chấp nhận nhượng bộ những vấn đề đang tồn tại. Khi rơi vào trường hợp này, rất có thể chúng ta sẽ bị gây áp lực để xoa dịu cảm xúc của họ, hoặc là để tránh thế đối đầu, hoặc là để giảm nguy cơ họ sẽ làm những điều quá khích. Điều này cũng tương tự như khi chúng ta cố dỗ dành bọn trẻ để chúng thôi cáu giận hay khóc lóc bằng cách mua chuộc chúng bằng một que kem hay viên kẹo. Khi chúng ngày một khôn lớn, cái giá của chiến thuật này cũng sẽ phải ngày một tăng. Như vậy, đến thời điểm này, bọn trẻ đã được nhồi nhét vào đầu những tư tưởng không mấy tốt đẹp khi dùng sự tức giận hay một cảm xúc tiêu cực nào khác gây áp lực để đạt được thứ chúng mong muốn.

Một khi chúng ta thể hiện sự nhún nhường thì đối phương dù đang giận dữ sẽ chuyển sang vui vẻ ngay. Nhưng sau đó, họ cũng sẽ học được cách để thỏa mãn những sở thích cố hữu của mình. Và theo họ thì càng dữ dội lại càng tốt! Vì vậy, việc xoa dịu các cảm xúc tiêu cực của đối phương nhằm đưa cuộc đàm phán tiếp tục diễn ra theo hướng tích cực là rất cần thiết. Điều quan trọng là phải biết cách. Bạn có thể áp dụng một số cách sau đây:

Trân trọng mối quan tâm của người khác. Có lẽ, đây là cách hiệu quả nhất trong việc xoa dịu cảm xúc mạnh của họ. Hầu như người nào cũng muốn đối phương của mình hiểu rằng họ đang cáu giận hay gặp phải vấn đề bức xúc - và nhận thấy cả giá trị trong các mối bận tâm của họ nữa. Cho tới khi chúng ta biết thể hiện sự trân trọng đối với những điều đó thì các cảm xúc ấy trong họ mới bắt đầu lắng dịu.

Ở chương 3, chúng tôi có đề cập đến ba yếu tố khi bộc lộ sự trân trọng dành cho một ai đó. Đó là: phải thông hiểu quan điểm của họ; tìm thấy điểm giá trị trong mỗi suy nghĩ, cảm nhận và hành động của họ; và trao đổi với họ về những điểm giá trị mà chúng ta nhận thấy.

Có vẻ như ông đang rất nản lòng vì cho tới thời điểm này, chúng ta vẫn chưa đạt được bất kỳ một thỏa thuận nào. [Bạn thể hiện sự hiểu biết của mình]. Chỉ cần nhìn vào thời gian ông đã đầu tư cho bản phác thảo mới này, tôi có thể hiểu được vì sao ông lại có cảm giác đó. [Bạn trao đổi với đối phương điểm giá trị mà bạn nhận thấy trong

cách nghĩ của họ.]

Nghỉ ngơi đôi chút. Thay vì thụ động chờ đến lúc người khác phát cáu và bỏ đi mới tìm cách khắc phục tình hình, chúng ta có thể chủ động yêu cầu một khoảng thời gian nghỉ ngơi, nhưng không quên thể hiện sự trân trọng đối với các cảm xúc của cả bản thân lẫn người khác:

Tôi cảm thấy không hài lòng với những điều đang diễn ra, và tôi nghĩ ông cũng vậy. Chúng ta có thể tạm ngừng cuộc họp trong 15 phút để tìm ra cách thức hợp tác hiệu quả hơn, khi đó chúng ta có thể tiết kiệm được khối thời gian quý báu và tránh được biết bao điều phiền toái?

Nếu thời gian nghỉ được tận dụng một cách hiệu quả, nó sẽ xoa dịu được những cảm xúc tiêu cực của cả đôi bên.

Chuyển đổi người chịu trách nhiệm chính hay địa điểm đàm phán. Nếu "*độ cảm xúc*" của một người nào đó đạt đến mức báo động, cách duy nhất để xoa dịu tình hình chỉ có thể là thay người chịu trách nhiệm hay đổi địa điểm. Bạn có thể nói: "*Hãy cứ để cho trợ lý của chúng ta tìm giải pháp cho vấn đề còn lại. Chúng ta sẽ cho họ nửa tiếng và sau đó quay trở lại bàn họp*". Hay ở lần họp sau, bạn có thể chọn lựa một địa điểm thích hợp khác để tổ chức. Trong các cuộc đàm phán tầm quốc tế, các địa điểm tổ chức được lựa chọn thường phải đảm bảo cho các nhóm tham gia tránh được tác động trực tiếp về mặt tinh thần từ giới truyền thông, công chúng và các đồng sự của họ. Trong các tình huống thương lượng hàng ngày, một chút thay đổi về địa điểm, không gian cũng sẽ tạo ra một bầu không khí mới cho cảm xúc của các bên.

CHẨN ĐOÁN NHỮNG NGUYÊN NHÂN CÓ KHẢ NĂNG CHÂM NGÒI CẢM XÚC MẠNH

Một khi đã lấy lại được bình tĩnh, chúng ta cần phải nhìn lại và quyết định xem nên làm gì với các cảm xúc vừa trải qua. Có nguy cơ chúng sẽ bùng phát trở lại nếu bản thân vẫn chưa tìm ra được nguyên nhân. Thế nhưng thực hiện điều này hoàn toàn không phải dễ dàng gì bởi lẽ các cảm xúc tiêu cực quá khích báo hiệu cho chúng ta biết có một số vấn đề đã không được quan tâm đúng mức, nhưng chúng lại không chỉ rõ đó là vấn đề *cụ thể* nào. Cảm xúc thường lưu lại cho đến khi chúng ta hiểu ra được vấn đề và tìm ra cách thức liên hệ nó với tình hình hiện tại để có biện pháp điều chỉnh hợp lý.

Mối quan tâm hàng đầu chính là các ngòi nổ tiềm ẩn

Rất nhiều điều có thể trở thành nguyên nhân khơi dậy cảm xúc mạnh ở chúng ta, trong đó không loại trừ mối quan tâm hàng đầu cũng có thể là tác nhân kích thích cảm xúc mạnh bùng phát.

Kiểm tra tính xác thực cho các giả định của bản thân

Dù tin chắc mình hiểu rõ điều gì đã gây ra những cảm xúc mạnh ở người khác, nhưng chúng ta vẫn cần phải kiểm tra lại giả định đó của mình. Việc tìm hiểu nguyên do gây ra những cảm xúc tiêu cực ở một người thì không khó, nhưng đôi khi chúng ta cũng có thể lầm. Đây là một ví dụ điển hình:

Một đêm nọ, lúc ấy đã quá nửa đêm, vợ tôi bỗng đánh thức tôi dậy và kêu bị đau ran nửa thân người bên phải. Cơn đau quằn quại đến mức tôi chỉ dùng tay chạm nhẹ cũng khiến cô ấy co thắt người lại. Vợ tôi bị sốt nhẹ và tôi đoán rằng đó là triệu chứng của bệnh viêm ruột thừa. Tôi nhấc điện thoại gọi cho một người bạn vốn là bác sĩ giải phẫu.

Dường như vẫn còn đang ngái ngủ nên mãi một lúc sau ông ấy mới nhận ra tôi. Ông khuyên tôi hãy giữ bình tĩnh, không cần phải lo, và đề nghị: "Anh cứ cho chị nhà uống hai viên aspirin rồi đưa chị ấy đi nằm".

Người bác sĩ quả quyết đây không phải là trường hợp viêm ruột thừa. Tôi nói với ông ấy là mình rất lo và tại sao ông lại tin chắc là vậy. Ông khẳng định rằng ông hiểu rõ vấn đề hơn tôi. Ông còn nhấn mạnh chính ông mới là bác sĩ chứ không phải tôi; vì vậy, cứ làm theo lời ông ấy và yên tâm đi ngủ.

Tôi vẫn gặng hỏi, và cuối cùng tôi mới biết được rằng sự khẳng định của vị bác sĩ ấy hoàn toàn dựa trên một giả định. Ông nhớ năm hay sáu năm trước đã phẫu thuật cắt bỏ phần ruột thừa cho vợ tôi, và nghĩ rằng không người phụ nữ nào lại có trong người hai cái ruột thừa cả.

Tôi nói với ông ta rằng đúng là không người phụ nữ nào có hai ruột thừa nhưng lại có một số người đàn ông sẽ cưới người vợ thứ hai. Sau đó, tôi liền hỏi ông có thể lên bệnh viện để giúp chúng tôi được không.

XÁC ĐỊNH MỤC TIÊU TRƯỚC KHI HÀNH ĐỘNG THEO CẢM TÍNH

Các cảm xúc mạnh thông báo cho chúng ta biết việc một mối quan tâm hàng đầu đã không được đáp ứng, và chúng đang buộc

chúng ta phải tìm mọi cách đáp ứng vấn đề *ngay lập tức*. Chúng ta thường có khuynh hướng muốn đối mặt ngay với các cảm xúc mạnh của cả bản thân lẫn của người khác, cụ thể hơn chính là muốn chặn đứng cảm giác đang giày vò bên trong mình, hoặc là muốn dập tắt mọi cảm xúc tiêu cực đang hướng đến chúng ta.

Những hành động tức thời khiến chúng ta dễ dàng mắc phải nguy cơ đi ngược lại các mục tiêu có ý nghĩa thật sự. Một khi các cảm xúc mạnh đã mở rộng đến mức không còn có thể kiểm soát được, rất có khả năng chúng ta sẽ có những phản ứng tiêu cực và không nhận thức được mục tiêu rõ ràng. Khi không dành nhiều thời gian để suy nghĩ, nhiệt độ cảm xúc sẽ tăng cao, và nguy cơ của cuộc đàm phán đi đến thất bại là điều có thể biết trước.

Vậy chúng ta phải làm thế nào để có thể đưa ra một chiến thuật bộc lộ cảm xúc thật đúng đắn? Trước hết, ta cần xác định rõ mục tiêu. Sau đó, khi đã có khái niệm rõ ràng về mục tiêu, vấn đề lựa chọn một chiến thuật hiệu quả nhằm xử lý các cảm xúc của bản thân sẽ dễ dàng hơn rất nhiều.

Trong đàm phán, con người thường bộc lộ những cảm xúc tiêu cực quá khích vì bốn mục tiêu sau:

• Giải tỏa áp lực của cảm xúc

• Làm cho đối phương nhận thức được tác động từ hành vi của họ

• Tạo ảnh hưởng lên người khác

• Cải thiện mối quan hệ

Mục tiêu đầu tiên: Giải tỏa áp lực của cảm xúc

Cảm giác tức giận khiến chúng ta hầu như chỉ muốn bộc phát ra bên ngoài. Chúng ta thường có khuynh hướng trút giận lên đối tượng đã gây ra cho ta cảm giác đó nếu chúng ta không bị bất kỳ sự kiểm soát nào.

Chúng ta thử xem xét trường hợp của John và Louise, cặp vợ chồng vừa mới ly hôn sau bảy năm chung sống. Họ đã có hai mặt con. Theo thỏa thuận, Louise sẽ là người chăm sóc cho bọn trẻ vào các ngày trong tuần; và đến thứ Bảy, Chủ nhật, trách nhiệm này sẽ được giao lại cho John. Liên tiếp trong nhiều tuần, John luôn giao trả bọn trẻ lại cho Louise không đúng thời gian quy định. Tuần đầu tiên John làm như vậy, Louise đã không nói gì. Vì bọn trẻ, cô cố nén nhịn để duy trì một mối quan hệ tốt đẹp với John. Đến tuần

thứ hai, sự việc vẫn tiếp tục. Louise vẫn không có ý kiến, nhưng cô đã phải cố gắng lắm mới không nói ra suy nghĩ thật của mình. Đến tuần thứ ba thì Louise quyết định sẽ trút mọi bực dọc lên đầu John. Nhưng liệu đó có thật sự là một việc làm sáng suốt?

Việc trút giận chỉ làm cho tình hình đã xấu lại càng thêm tồi tệ. Hãy nhìn vào hậu quả của cách làm này trong trường hợp của Louise và John để tự mình rút ra bài học. Tuần thứ ba khi John chở con về giao lại cho Louise thì cô lao ra khỏi nhà, xông vào trước xe của anh, quát tháo ầm ĩ và xổ ra một tràng: "*Anh có biết bây giờ là mấy giờ hay không? Lần thứ ba anh lại muộn. Phải, anh thì lúc nào mà chả muộn! Anh phải biết đây là thời gian của tôi với các con, không phải của anh!*". John đã bảo vệ mình bằng cách phản pháo: "*Nếu không phải tại cô giao bọn trẻ muộn thì có lẽ chúng đã có mặt ở nhà đúng hẹn. Nhưng cô không có quyền bớt xén thời gian tôi ở bên cạnh các con. Cô lúc nào cũng muốn người khác theo ý cô*".

Không khí căng thẳng do cả hai người đều muốn trút giận lên nhau ngày một lên cao. Cả hai người, ai cũng cố bào chữa và bảo vệ cho cái lý của mình. Càng tức giận, họ lại càng nhìn nhận sự việc theo chiều hướng khác nhau. Tình trạng này nếu cứ tiếp tục sẽ rất dễ dẫn đến sự bùng phát cảm xúc tiêu cực quá khích.

Hãy biết cảm thông. Khi các cảm xúc bắt đầu tăng nhiệt, chúng ta thường có khuynh hướng buộc tội đối phương đã gây cho mình cảm xúc đó. Hãy hiểu rằng buộc tội chắc chắn không giải quyết được gì, thậm chí, nó còn dẫn đến những hành vi tồi tệ khác như tự biện hộ, chỉ trích và khơi nguồn cho các cảm xúc tiêu cực khác trỗi dậy.

Thay vì buộc tội, chúng ta hãy tập trung tìm hiểu "*thông điệp*" ẩn bên dưới cảm xúc của mình, đào sâu tìm hiểu các mối quan tâm hàng đầu có liên quan đến việc kích thích cảm xúc. Điều này khó có thể thành công nếu chúng ta không thể hạ nhiệt được chúng. Hiểu được điều khiến bản thân chúng ta hay người khác khó chịu chắc chắn sẽ làm cho ta cảm thấy thoải mái hơn.

Hãy xem thử điều gì sẽ xảy ra nếu Louise làm theo lời khuyên này. Trước khi John đến, cô tìm hiểu nguyên nhân vì sao anh ấy lại đưa con đến trễ. Khi John mang con đến, cô sẽ có thể biểu hiện rõ ràng với anh về mối bận tâm của mình. Cô có thể thẳng thắn bộc bạch: "*Tôi không thích thế này. Tôi nghĩ là cả hai chúng ta đều đã thống nhất với nhau về thời gian ở bên các con. Còn bản thân mình, với trách nhiệm của một người mẹ, vừa tan sở là tôi về nhà ngay để đảm bảo có mặt đúng giờ đón bọn trẻ*". Sau khi nghe John giải thích, cô

quyết định sẽ tìm hiểu thêm bằng cách hỏi: "*Anh có cách nào để cả hai chúng ta không lâm vào tình trạng như thế này nữa không?*"

Có những thời điểm khi mà các cảm xúc của bạn trở nên quá khích đến mức mọi lời khuyên đều trở nên vô nghĩa. Vào những lúc như thế, chúng tôi chỉ khuyên bạn hãy hành động thật thận trọng.

Không nên biện minh cho cơn giận của mình. Lời biện minh của chúng ta chỉ làm cho người đối thoại càng cảm thấy các lý do đưa ra không thật sự thích đáng, trong khi, chính bản thân chúng ta lại nghĩ ngược lại. Như thế, thay vì bạn trút bỏ cơn giận ra ngoài, thì rốt cuộc nó lại tích tụ ngày càng nhiều hơn.

Không rời xa chủ đề chính. Phải tránh không mãi tự biện hộ, tránh không mở đầu câu chuyện bằng những kể lể hoàn cảnh của mình. Quay trở lại trường hợp trên, dù John và Louise đang tranh cãi nhau quyết liệt về vấn đề đưa đón con đúng giờ, nhưng mỗi người lại chuyển hướng sang một vấn đề khác. Louise công kích John bằng cách buộc tội: "*Anh thì lúc nào mà chả muộn!*", John phản kháng lại: "*Cô lúc nào cũng muốn người khác theo ý cô*".

Cẩn thận khi trút cơn giận với người ngoài cuộc. Khi người ngoài cuộc tỏ ý bênh vực chúng ta, có thể họ sẽ củng cố thêm nhận thức tiêu cực của chúng ta. Ví dụ, sau khi đưa bọn trẻ về, John đến thẳng một quán bar gần đó. Vì quyền lợi của các con, anh vẫn ý thức được tầm quan trọng của việc duy trì mối quan hệ tốt đẹp với vợ cũ, thế nhưng những cãi vã vừa xảy ra làm anh không thể nào bình tĩnh được. Ở quán bar, anh gặp một người bạn thân và bắt đầu trút cơn bực tức của mình: "*Louise điên mất rồi. Cô ta như muốn bắt bọn trẻ làm con tin không bằng. Thật không chịu nổi!*".

Người bạn của John tỏ ý đồng tình: "*Ừ, đúng là một trò lố bịch! Cô ấy đâu có quyền đòi hỏi giữ riêng hai đứa trẻ như vậy!*".

Nghe vậy, John lại càng có cơ sở tin chắc những gì mình làm là hoàn toàn chính đáng; điều này làm cho khoảng cách giữa John và Louise càng nới rộng ra.

Thử đặt mình vào vị trí của đối phương. Khi đó, chúng ta sẽ hiểu đối phương nói những gì và nhìn nhận sự việc này thế nào. Việc đặt mình vào vị trí của đối phương sẽ giúp chúng ta hiểu thêm về quan điểm của họ, và cũng nhờ đó, những cảm xúc quá khích của ta cũng dần được xoa dịu.

Mục tiêu thứ hai: Làm cho đối phương nhận thức được tác động từ hành vi của họ

Trong quá trình đàm phán, đối phương có thể nói hay làm điều gì đó gây ảnh hưởng không nhỏ đến các cảm xúc của chúng ta. Họ sẽ có ý thức tôn trọng các trải nghiệm tình cảm của ta nhiều hơn nếu chúng ta trao đổi về hậu quả có thể gây ra với hành vi của họ.

Ví dụ, trong quá trình thực tập, một sinh viên trường y được sắp xếp hướng dẫn bởi một vị bác sĩ trung niên. Trong các buổi họp ở bệnh viện, vị bác sĩ đều chất vấn cô sinh viên về kiến thức phẫu thuật. Với mỗi câu trả lời sai, vị bác sĩ đều chỉ phê bình một câu gọn lọn nhưng đầy nhạo báng: "*Học thêm đi!*". Những lời nhận xét ấy đã khiến cô có cảm giác người hướng dẫn đang nhằm vào cô để chỉ trích, cố tình làm cho cô bẽ mặt. Nhưng cô không cho rằng vị bác sĩ nọ có ác ý và cũng không có bất kỳ phản ứng tiêu cực nào. Cô đã xin ông một cái hẹn gặp riêng và bình tĩnh trình bày những ảnh hưởng từ cách phê bình của ông đối với cô:

"Em cảm ơn thầy vì đã dành thời gian để gặp em. Thú thật là em rất khó diễn đạt những cảm xúc lúc này của mình. Em cảm thấy rất ngượng mỗi khi trả lời sai câu hỏi của thầy. Em học rất nghiêm túc và giờ đây em lại đang có cảm giác nghi ngờ khả năng để thành công trong chuyên ngành mình theo đuổi. Thậm chí, em còn đang tính đến chuyện xin thôi học".

Vị bác sĩ mở to mắt ngạc nhiên khi biết cô có ý nghĩ như vậy. Ông nói với cô là mỗi năm ông chỉ chọn hướng dẫn cho một sinh viên và sinh viên đó phải thể hiện được một năng lực học tập xuất sắc. Theo đó, ông sẽ đốc thúc và huấn luyện sinh viên ấy thành tài. Và năm nay, người ông chọn không ai khác mà chính là cô.

Đối với bản thân, cô thấy mình có dũng khí khi dám trình bày với người giám sát những tác hại từ hành vi của ông ấy. Nhưng cô sẽ phải làm gì trong trường hợp vị bác sĩ có những phản ứng thù địch, nhìn thẳng vào mắt cô và lạnh lùng nói: "*Nếu em thấy mình không theo được thì cứ nghỉ. Nếu đây không phải là môi trường thích hợp với mình thì em cứ chọn lấy cho mình một con đường khác*".

Cô có thể đáp lại bằng cách trao đổi về tác động của lời nhận định đó đối với bản thân cô: "*Em có cảm giác lạc lõng trong môi trường này. Nó quá lớn và quá mới mẻ đối với em. Và khi nghe những lời thầy nói, em không tìm thấy trong đó ý nghĩa dìu dắt mà em đang cần vào lúc này*". Dù cho người hướng dẫn vẫn từ chối giúp đỡ cô, nhưng ít nhất ông cũng bắt đầu hiểu được phần nào cảm nghĩ và

các nhu cầu về tinh thần của một sinh viên trẻ.

Mục tiêu thứ ba: Tạo ảnh hưởng lên người khác

Khi biểu hiện sự căng thẳng về mặt xúc cảm, chúng ta đã cho đối phương thấy được tầm quan trọng của vấn đề mà ta đang quan tâm.

Khi chúng ta có ý định dùng cảm xúc để gây ảnh hưởng lên một nhà đàm phán khác, sự khác biệt sẽ không rạch ròi như giữa việc *hé lộ* một cảm xúc thật sự tiềm tàng một sức chuyển sinh bí ẩn và *giả vờ* như có một cảm xúc dữ dội đang lấn lướt không kiểm soát được. Biểu lộ các cảm xúc mạnh đôi khi lại là một hành động chiến lược với ý đồ tác động đến hành vi của người khác. Chẳng hạn, sự nóng giận hiển hiện rõ ràng trên khuôn mặt của một người mẹ lại có sức mạnh khiến đứa con vâng lời hơn.

Bộc lộ cảm xúc mạnh cũng là một cách gây ấn tượng về hình ảnh của bạn trong mắt đối phương. Chẳng hạn, một vị luật sư có thâm niên trong nghề có thể đánh giá một luật sư tập sự trẻ tuổi là yếu về chuyên môn, thụ động và không có khả năng đảm đương các trường hợp khách hàng khó tính, có danh tiếng. Bản thân người luật sư trẻ cũng nhận thấy rằng những lời đánh giá đó có thể sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến quan điểm của mình trong những cuộc họp sắp tới.

Sự thật là trạng thái tình cảm của con người luôn thay đổi, nên rất khó để nắm bắt tường tận. Và các nhà đàm phán đã lợi dụng thực tế này để thực hiện ý đồ đánh lạc hướng phán đoán của đối phương, khiến họ có những ngộ nhận và lầm lẫn. Như chúng tôi đã đề cập ở phần trước của quyển sách, đặt niềm tin vào người khác cũng là nhận về mình nhiều nguy cơ tồn tại. Sở dĩ có những kẻ có thể dễ dàng thực hiện hành vi biển thủ vì họ đã lợi dụng lòng tin của người khác. Nói chung, bạn hãy hành xử sao cho bản thân cũng như người thân, bè bạn, đối tác cảm thấy tự hào thì bạn sẽ thu lại nhiều thành quả và niềm vui hơn.

Mục tiêu thứ tư: Cải thiện mối quan hệ

Các nhà đàm phán là đối tượng thường xuyên phải đối mặt cùng với nhau. Cũng giống như trong hôn nhân, nếu đôi bên không thể giải quyết ổn thỏa các đợt sóng ngầm trong mối quan hệ của mình thì rất có khả năng họ không thể hợp tác hiệu quả và dài lâu được.

Có hai cách then chốt để cải thiện một mối quan hệ. Cách thứ nhất, giải thích ý định về hành động vừa qua của bạn cho người

khác hiểu. Trên thực tế, các nhà đàm phán thường áp đặt một lời giải thích khả dĩ tối tệ nhất cho hành vi của một nhà đàm phán khác. Vì thế, việc làm rõ ý định của mình là một trong các cách giải quyết vấn đề này. Ví dụ, đối phương có thể nghi ngờ bạn soạn bản thảo hợp đồng đầu tiên là để tranh thủ những lợi ích cho bản thân. Nếu đó không phải là sự thật, bạn chỉ cần nói rằng: "*Tôi soạn bản thảo kế hoạch chỉ với một mục đích duy nhất là tạo điều kiện thuận lợi để đôi bên có thể cùng nhau làm việc hiệu quả, đặc biệt trong điều kiện thời gian hạn hẹp này. Nhân đây, tôi cũng xin hoan nghênh những ý kiến đóng góp sửa đổi cho bản thảo, nếu thấy cần thiết*".

Cách thứ hai, nếu bạn nói hay làm điều gì kích thích những cảm xúc tiêu cực ở người khác, một lời xin lỗi rất có khả năng làm tan được cơn giận của họ. Chỉ ba chữ "*Tôi xin lỗi*" đơn giản nhưng hiệu quả nếu đưa ra đúng lúc và chân thành có thể cứu vãn được tình thế và củng cố được một mối quan hệ. Và đây là một vài yếu tố then chốt của một phương pháp khắc phục tình hình hiệu quả: nhận ra tác động của hành vi lên khía cạnh tình cảm của người khác, một biểu hiện nhận lỗi, và một lời cam kết sẽ không tái diễn hành động sai lầm như vừa qua. Cách nói: "*Tôi xin lỗi vì đã làm tổn thương bạn*" sẽ không hiệu quả bằng cách: "*Tôi xin nhận lỗi cho hành động không hay của mình và cho cả những tổn thương tôi đã gây ra cho bạn*".

LỜI KHUYÊN DÀNH CHO BURGER BROTHERS VÀ SUPER SOX

Bây giờ, chúng ta sẽ quay lại với tình huống thương lượng giữa Bill và Sandra, hai đại diện cho Burger Brothers và Super Sox. Nếu có thể quay ngược thời gian để Bill và Sandra thực hiện lại từ đầu tình huống tương tác vừa qua, chúng ta sẽ khuyên mỗi bên làm như thế nào để phát huy tính hiệu quả trong việc xử lý các cảm xúc tiêu cực quá khích của họ?

Lời khuyên dành cho Bill, nhà đàm phán đại diện phía Burger Brothers

Chúng ta hoàn toàn có thể hiểu được tình thế khó xử của Bill khi ông phải duy trì cùng lúc ba mối quan hê:

Thứ nhất là mối quan hệ giữa Burger Brothers và Super Sox. Vì sự hợp tác hiệu quả và dài lâu giữa hai bên, họ cần phải tạo dựng mối dây liên kết và sự tin tưởng lẫn nhau.

Thứ hai là mối quan hệ riêng giữa Bill và Sandra. Bill đã từng hợp tác

rất ăn ý với Sandra; nhưng lần này, ông lại mang đến một thông tin không lấy gì làm tốt đẹp cho người bạn của mình.

Thứ ba là mối quan hệ giữa Bill và ban lãnh đạo của tập đoàn Burger Brothers. Chính Bill là người đã hối thúc họ vào mối quan hệ cộng tác với Super Sox, nên khi sự việc diễn biến theo chiều hướng không như mong đợi, uy tín của ông ít nhiều cũng bị lung lay.

Chuẩn bị một kế hoạch ứng phó khẩn cấp cho các cảm xúc mạnh. Bill biết trước, trong và sau cuộc họp với Sandra, các cảm xúc của ông có khả năng sẽ bùng phát. Với ba mối quan hệ đang trong tình trạng rất bấp bênh, ông nên dành ra một chút thời gian suy nghĩ làm thế nào để có thể tự xoa dịu các cảm xúc mạnh của mình.

Chẩn đoán nguyên nhân khả dĩ gây ra những cảm xúc mạnh. Trước cả khi cuộc đàm phán bắt đầu, Bill nên phỏng đoán các mối quan tâm hàng đầu của Sandra một khi ông đề cập đến sự bất mãn của ban lãnh đạo Burger Brothers đối với Super Sox. Ông phát thảo chúng ra giấy, kèm theo một vài ghi chú về hướng chịu tác động của từng mối quan tâm:

Mối liên kết: Sandra và Bill đã có một mối quan hệ cộng tác lâu năm. Bà ấy có thể sẽ cho rằng ông đang đi ngược lại mối quan hệ ấy.

Quyền tự quyết: Có thể Sandra sẽ cảm thấy chất vấn của Bill về những khuất tất trong chiến dịch quảng cáo là một hành động cố tình bôi nhọ danh dự của bà. Đằng nào thì bà ấy cũng không thể thay đổi được gì. Bà thậm chí còn có thể nghĩ rằng ông lôi vấn đề này ra nhằm mục đích buộc bà phải thực hiện các bước nhượng bộ trong bản hợp đồng sắp tới.

Sự trân trọng: Sandra chắc chắn sẽ nghĩ rằng Bill đã không hiểu và cũng không coi trọng cách nhìn của bà về sự việc này. Trong khi đó, Bill muốn tỏ rõ thiện chí của mình bằng cách tạo điều kiện để bà trình bày những công việc Super Sox và bản thân bà đã làm cho Burger Brothers.

Địa vị: Vì Sandra là đồng sở hữu của Super Sox, nên có lẽ bà sẽ cảm thấy địa vị của mình đã bị hạ thấp một khi Bill đặt nghi vấn về tính hiệu quả trong hoạt động của tổ chức. Nặng nề hơn sẽ là cảm giác bị xem thường khi Bill đề cập đến việc chấm dứt hợp tác với Super Sox.

Vai trò: Sandra muốn đóng vai trò của một người chịu trách nhiệm đưa ra các ý tưởng sáng tạo cho chiến dịch quảng cáo và tiếp thị. Cuộc trò chuyện này có thể sẽ không đáp ứng cho nhu cầu đó của bà, ít

nhất là trong thời điểm hiện tại.

Lên mục tiêu rõ ràng khi bộc lộ cảm xúc mạnh. Bill tự hỏi: "*Mình bộc lộ sự tức giận đối với Sandra và Super Sox vì mục đích gì?*".

Liệu Bill có nên trút giận lên Sandra? Câu trả lời là không. Làm như vậy có thể gây tổn hại đến lợi ích tiềm năng của một mối quan hệ lâu dài.

Mục tiêu của Bill chính là làm cho Sandra hiểu tường tận những tác động từ sự chểnh mảng của Super Sox lên cá nhân ông và lên Burger Brothers. Trong tương lai, mối quan hệ hợp tác giữa đôi bên sẽ cùng có lợi nếu bà nhận ra những vấn đề nảy sinh từ cách làm việc thiếu hiệu quả của Super Sox. Và nếu Sandra biết được việc ban lãnh đạo của Burger Brothers tỏ ý không vừa lòng với Bill, bà sẽ có cái nhìn cảm thông hơn. Bên cạnh đó, Bill cũng nên mô tả một số sự việc minh chứng cho lời phê bình về cách thực hiện cam kết trong hợp đồng tiếp thị của Super Sox. Ông có thể nói: "*Tôi đã cam đoan với ban lãnh đạo Burger Brothers rằng phía bà là một đối tác tuyệt vời nhất. Vì vậy, họ mới đồng ý hoàn tất mọi việc dựa trên sự ủng hộ của tôi dành cho bà. Những gì diễn ra trong thời gian qua khiến chúng tôi cảm thấy không vừa lòng. Bản thân mình, tôi cảm thấy rất khó xử và cảm thấy uy tín của mình bị hạ thấp*".

Mục tiêu nữa của Bill là gây ảnh hưởng lên Super Sox. Ông cần thể hiện sự bất bình của mình ở mức độ đủ mạnh để có thể giúp bản thân chuyển tải một thông điệp rõ ràng đến Sandra, khuyến cáo bà ấy lưu tâm đến vấn đề này. Ông cần tạo áp lực buộc Super Sox phải cải thiện quy mô hoạt động quảng cáo cũng những khâu tổ chức của họ.

Mục tiêu cuối cùng là cải thiện mối quan hệ giữa đôi bên.

Hạ nhiệt cảm xúc của Bill. Mười phút trước khi bước vào cuộc họp, Bill nhận ra một số dấu hiệu cho thấy "*độ cảm xúc*" của ông đang tăng và sắp chạm đến mức nguy hiểm.

Với sự nhận biết này, ông biết nên làm gì trong trường hợp cảm xúc của bản thân hay của Sandra bùng phát. Và ông cũng ý thức rõ ràng mục đích của việc bộc lộ cảm xúc của mình. Nhờ đó, Bill không chỉ lấy lại thăng bằng mà còn cảm thấy tự tin khi bước vào phòng họp để trao đổi với Sandra.

Lời khuyên dành cho Sandra

Lời khuyên duy nhất và cũng là quan trọng nhất dành cho Sandra

chính là phải có sự chuẩn bị. Có thể bà không thể nào biết chắc liệu bước tiếp theo có dẫn mình vào nguy cơ nào hay không. Vì vậy, một sự chuẩn bị tốt có thể bảo vệ bà tránh bị tổn thương - và có lẽ cho phép bà hoàn tất cuộc đàm phán trong một tư thế đường hoàng hơn, khả quan hơn.

Vì là người đồng sở hữu của Super Sox nên thời gian của bà rất hạn hẹp. Nhưng không vì thế mà bà không chuẩn bị gì. Bà cũng nên nhận ra tính chất quan trọng của lần đàm phán sắp tới với Bill; vì vậy, bà nên dành ra nửa tiếng để chuẩn bị. Trong mười lăm phút đầu, bà suy nghĩ về bảy thành tố của quá trình thương lượng và ứng dụng chúng vào thực tế này. Mười lăm phút còn lại bà dành để chuẩn bị cho các cảm xúc có khả năng bùng phát.

Lên kế hoạch ứng phó khẩn cấp đối với những cảm xúc mạnh. Sandra đã có kinh nghiệm đàm phán nhiều năm. Bà cho rằng lần đàm phán tới với Bill sẽ không có trở ngại nào, nhưng bà biết các cảm xúc mạnh có thể bộc phát nhanh đến mức nào - và chúng có thể trỗi dậy vào thời điểm ít được trông chờ nhất. Chính vì vậy, bà quyết định trong trường hợp nhiệt độ cảm xúc lên cao đến mức đáng báo động, bà sẽ ngừng lại, đếm ngược từ mười trở về không, và sau đó nghĩ xem nên làm thế nào với biến cố nảy sinh. Nếu Bill bắt đầu có biểu hiện nóng giận, bà sẽ coi mọi lời nhận định khiếm nhã của ông như gió thoảng qua tai, không chấp nhặt làm gì.

Vì không có nhiều thời gian nên Sandra không thể phán đoán được mối quan tâm hàng đầu nào sẽ là vấn đề nhạy cảm đối với Bill. Nhưng bà có ghi lại năm mối quan tâm hàng đầu trong quyển sổ ghi chép của mình phòng khi hữu dụng.

Thực thi kế hoạch. Sau khi kết thúc buổi họp sáng kéo dài, Sandra đi thẳng đến chỗ Bill. Bà rất hứng khởi muốn trao đổi với ông về kế hoạch hợp tác trong tương lai. Sau khi chứng kiến cảnh Bill bộc lộ sự tức giận đối với những gì Super Sox đã làm trong thời gian qua, bà cảm thấy không những bất ngờ mà còn cho đó là một thái độ khiếm nhã. Ý nghĩ đầu tiên của bà là: "*Cả đội của mình đã phải làm việc cật lực suốt ngày đêm để đẩy tên tuổi của Burger Brothers ngày một thành công hơn! Vậy mà ông ấy đang nói nhảm gì thế không biết!*".

Bà nhận ra cơn giận trong đầu bà đang tìm đường len lỏi và phát tiết ra ngoài. Vì vậy, bà nhanh chóng hành động để lấy lại sự thăng bằng giữa lý trí và tình cảm của mình. Trước khi đáp trả Bill, bà ngừng lại, đếm ngược từ mười trở về không, và sau đó nghĩ xem nên làm thế nào với tình huống này, tuân thủ theo các bước

của kế hoạch bà đã chuẩn bị từ trước. Việc bà ngừng lại có tác dụng làm chậm nhịp độ của cuộc thảo luận. Và bà sẽ cân nhắc trong lời ăn tiếng nói của mình để không phải đổ thêm dầu vào lửa.

Vạch ra một mục tiêu rõ ràng. Sandra nghĩ thật nhanh. Bà rất muốn quở mắng Bill một trận cho ra trò vì đã dám đặt nghi vấn đối với những nỗ lực của Supper Sox. Nhưng bà đã tự dằn lòng, vì mục đích chính để bà bộc lộ cảm xúc là nhằm duy trì một mối quan hệ với Bill và với Burger Brothers. Bà hiểu rõ khả năng Bill dùng các cảm xúc mạnh của mình để tác động buộc Supper Sox phải nhượng bộ nhiều hơn. Để đối mặt với các cảm xúc của Bill, bà cần đến một phương thức đơn giản nhưng đến cuối cùng vẫn không phải thực hiện bất kỳ sự nhượng bộ nào quá lớn. Bà quyết định lưu tâm đến tình thế hiện tại của Bill. Cách làm này không phải hạ thấp bản thân mình mà lại cho phép bà biết thêm được nhiều thứ. Bà hít hơi thật sâu và nói: "*Tôi thấy lạ vì trước giờ chúng tôi chưa từng được nghe về sự bất cập này. Và tôi thực sự muốn hiểu rõ điều ông quan tâm với tất cả khả năng cho phép. Tôi sẽ rất vui nếu ông giải thích giúp tôi một số khía cạnh mà ông cho rằng chúng tôi chưa hoàn thành tốt trong suốt thời gian qua*". Khi hiểu rõ quan điểm của Bill, bà sẽ nắm bắt được lý do, nỗi thất vọng và cả sự kỳ vọng của ông ấy nữa. Ở góc độ công việc, bà nhận thấy Burger Brothers vẫn muốn được cộng tác cùng Supper Sox trên cơ sở đôi bên cùng có lợi. Ở góc độ cá nhân, bà biết Bill vẫn luôn nhìn bà với ánh mắt tôn trọng và duy trì mối quan hệ thân tình giữa đôi bên.

TÓM TẮT

Cảm xúc mạnh sẽ bùng phát vào lúc chúng ta ít ngờ đến nhất. Để có thể đối mặt thành công với chúng, chúng ta cần phải chuẩn bị các bước như sau:

• Đo độ cảm xúc.

• Vạch ra một kế hoạch ứng phó kịp thời:

- Để vỗ về các cảm xúc tiêu cực quá khích.

- Để chẩn đoán tác nhân đã châm ngòi cho những cảm xúc ấy.

- Để hành động với mục tiêu rõ ràng.

Trong khi có rất nhiều người cho rằng trút giận là một cách hữu ích để triệt tiêu những cảm xúc tiêu cực quá khích, thì hành động này lại cho một kết quả trái ngược hoàn toàn. Điều này chỉ làm cho chúng ta

và người khác càng chuốc thêm tức giận. Khi chúng ta quyết tranh cãi đến cùng để chứng minh phải trái, thiệt hơn, thì ta đã tự trói mình vào mối nguy hiểm khó bề cứu vãn. Việc trút giận chỉ hữu ích với điều kiện có người ngoài cuộc giúp chúng ta tiết chế sự tự bào chữa và nhìn nhận vấn đề một cách công tâm và thấu đáo.

Chương 9
LUÔN TRONG TƯ THẾ SẴN SÀNG

Chuẩn bị, chuẩn bị và chuẩn bị!

Chúng ta thường ít khi tận dụng được tối đa các lợi ích do quá trình tư duy và hiệu ứng của cảm xúc đem lại chỉ vì thiếu sự chuẩn bị.

Có hai lý do cơ bản lý giải nguyên do vì sao ngay cả các nhà đàm phán lão luyện cũng thường mắc phải thiếu sót này. Trước tiên, có thể bởi vì họ không có một phương thức bài bản để chuẩn bị cho cuộc đàm phán. Họ cho rằng chuẩn bị có nghĩa là phải bỏ cả khối thời gian để đọc hồ sơ tài liệu, phải bàn bạc để quyết định thời điểm tổ chức cuộc họp, số tiền phải chi tra... Tuy nhiên, việc một nhà đàm phán nắm nằm lòng những điểm quan trọng của hồ sơ dự án không hẳn giúp họ thiết lập được một quy trình đàm phán hiệu quả, nắm bắt được mối quan tâm từ phía đối tác, và lựa chọn phương thức khả thi khi ứng phó với các cảm xúc của họ.

Thứ hai, các nhà đàm phán thường không lưu ý đúc kết bài học kinh nghiệm từ các cuộc đàm phán mà bản thân họ đã kinh qua. Thói quen này lâu ngày đã ăn sâu vào họ, và xóa bỏ nó không phải là chuyện dễ dàng. Cho dù là trong cung cách ứng xử với cấp trên, với đồng nghiệp, hay trong quan hệ vợ chồng, một số người thường có khuynh hướng lặp lại một số hành vi vô bổ nhưng lại có khả năng khơi dậy các cảm xúc tiêu cực đối với chính bản thân họ và với người khác. Một số nhà đàm phán mang theo tâm trạng lo âu và căng thẳng vào cuộc họp; một số khác lại tỏ ra tự tin thái quá. Khi lời đề nghị đưa ra bị khước từ, một số hoặc sẽ ngồi im, hoặc sẽ xô ghế đứng dậy ra khỏi phòng. Nếu một cuộc họp diễn ra không suôn sẻ, một nhà đàm phán sẽ rất ít khi chịu thừa nhận

trách nhiệm về mình; thay vào đó, họ sẽ quy kết thất bại này là do sự chỉ đạo yếu kém của phía đối tác.

Khi chuẩn bị chu đáo, bạn có thể khuyến khích các cảm xúc tích cực nhằm tăng tính hiệu quả của một cuộc đàm phán. Để giúp các bạn đạt được mục tiêu, trong chương này, chúng tôi sẽ đưa ra một vài lời khuyên thiết thực, giúp bạn thiết kế một quá trình chuẩn bị thật bài bản và cách thức đúc kết bài học kinh nghiệm từ những cuộc đàm phán đã qua.

CHUẨN BỊ TRƯỚC CHO MỖI CUỘC ĐÀM PHÁN

Trước mỗi cuộc đàm phán, có ba khía cạnh mà bạn cần phải chuẩn bị trước, đó là quy trình, ý tưởng chủ đạo và cảm xúc. Nếu chuẩn bị tốt các phương thức ứng phó đối với những vấn đề có khả năng phát sinh, bạn sẽ phần nào trút được gánh nặng lo âu khi ngồi vào bàn đàm phán. Sự chuẩn bị về mặt cảm xúc bao gồm cả việc cân nhắc các bước cần thiết nhằm xây dựng một mối quan hệ tốt đẹp và áp dụng chúng ngay trước thời điểm xảy ra đàm phán để đánh bật mọi lo âu và cảm xúc tiêu cực.

Về quy trình, cần chuẩn bị trước các vấn đề có khả năng phát sinh

Khâu cơ bản nhất trong quá trình chuẩn bị chính là lập ra kết cấu của quy trình đàm phán. Cảm giác lo âu của bất kỳ nhà đàm phán nào chủ yếu đến từ nỗi lo lắng khi bất ngờ nhận được yêu cầu đưa ra một quyết định quan trọng mà lại lúng túng không biết nói gì. Do đó, bạn cần chuẩn bị trước một quy trình đàm phán để trấn an tinh thần và làm chủ được tình huống.

Để chuẩn bị quy trình đàm phán thật tốt, về phần mình, bạn phải tính đến các bước như khả năng tư duy, sự tự chủ; và về phía đối phương, bạn cũng cần suy xét đến ba vấn đề: mục tiêu, cách thức và quy trình.

• **Mục tiêu:** Cuộc họp lần này nhằm hướng đến điều gì?

• **Cách thức:** Những tài liệu nào cần phải sử dụng nhằm đạt được mục tiêu này?

• **Quy trình:** Chuỗi sự kiện nào có thể tạo ra cách thức hiệu quả nhằm thỏa được mục tiêu mà chúng ta đã đề ra? Ví dụ:

1. Làm rõ vấn đề mỗi bên quan tâm.

2. Tạo ra các khả năng lựa chọn để có thể đáp ứng được mọi vấn

đề.

3. Đề xuất một lựa chọn tối ưu.

Về ý tưởng chủ đạo, cần nhận thức rõ bảy thành tố trong đàm phán

Theo Dự án Hoạch Định Chiến Lược Đàm Phán của Harvard, giới chuyên môn đã xác định bảy thành tố cơ bản trong quá trình đàm phán (Bảng 11). Vì vậy trong khâu chuẩn bị, bạn cũng cần phải thực hiện trưng cầu bảy thành tố này để khơi dậy các vấn đề thuộc cả quy trình lẫn ý tưởng chủ đạo. Nhờ đó, bạn có thể cải thiện bầu không khí giao hảo, xây dựng một mối quan hệ tốt đẹp, sớm làm rõ các lợi ích mỗi bên quan tâm, đưa ra các khả năng lựa chọn trước khi thực hiện cam kết hay đề xuất các giải pháp thay thế tối ưu, những cam kết mỗi bên sẽ thực thi...

BẢNG 11

VẬN DỤNG BẢY THÀNH TỐ TRONG ĐÀM PHÁN VÀO QUÁ TRÌNH CHUẨN BỊ

1. Mối quan hệ. Bạn đánh giá thế nào về mối quan hệ tồn tại giữa các nhà đàm phán với nhau? Có thể gọi họ là những kẻ đối đầu hay những người đối thoại? Bạn nhìn nhận mối quan hệ đó như thế nào? Cần hành động ra sao để xây dựng một mối quan hệ tốt đẹp hơn? Ngồi bên cạnh nhau? Sử dụng ngôn ngữ thân mật như những đồng nghiệp với nhau? Và làm thế nào để xây dựng được mối quan hệ tương thông và khuyến khích một thái độ hưởng ứng đầy thiện chí?
2. Sự truyền đạt. Mình có đang chú ý lắng nghe? Vì nguyên do gì mà ta lại làm thế? Bạn muốn chuyển tải đến người khác thông điệp gì?
3. Quyền lợi. Những vấn đề nào khiến bạn quan tâm nhiều nhất theo mức độ quan trọng? Đâu là quyền lợi chính yếu? Những vấn đề nào bạn quan tâm có thể được xếp vào cùng một nhóm tương thích với nhau? Những vấn đề nào cần phải xếp vào nhóm đối lập?
4. Sự lựa chọn. Những điểm nào của bản thỏa thuận có khả năng được cả hai bên chấp thuận?
5. Tính hợp pháp. Những quy định hay tiêu chuẩn pháp lý nào có đủ sức thuyết phục cả đôi bên?
6. Giải pháp thay thế tối ưu. Trong trường hợp thỏa thuận bất thành, bạn cần phải làm gì? Nếu đối phương ra về khi chưa đạt được thỏa thuận, họ có nghĩ đến phương án thay thế không? Cụ thể đó là gì?
7. Sự cam kết. Những lời cam kết nào của đối phương mà bạn thấy đáng để thực thi? Những cam kết nào bạn nên chuẩn bị sẵn phòng khi sử dụng để đạt được thỏa thuận? Cố gắng phác thảo một số cam kết có khả năng hiện thực hóa cho mỗi bên tham gia.

Để hiểu được mức độ thuyết phục của các lý lẽ bạn nêu ra theo đánh giá của phía đối tác, hãy thử với bài tập chuyển đổi vai trò (đã được bàn đến ở chương 3). Hãy nhờ một bạn đồng nghiệp đóng vai một người có quan điểm đối lập với bạn trên bàn đàm phán còn bạn trình bày luận điểm đứng trên lập trường của mình.

Người đồng nghiệp nọ sẽ lắng nghe và ghi chú lại. Sau đó, hai người sẽ đổi vai cho nhau. Người đồng nghiệp sẽ đóng giả làm bạn, còn bạn thì đóng giả làm đối tác. Người đồng nghiệp sẽ lặp lại để bạn lắng nghe và nắm rõ những gì mình đã trình bày lúc nãy. Có như vậy, bạn mới hiểu được cảm giác khi đứng ở địa vị của người khác và phản ứng của họ sẽ như thế nào. Sau đó, bạn hãy so sánh kết quả quan sát từ phía đồng nghiệp để có cái nhìn thấu đáo về việc đối tác sẽ nhận thức ra sao đối với các lý lẽ của bạn. Phương thức này không chỉ giúp bạn nhận thức được quan điểm của đối phương mà còn giúp bản thân tái hiện luận cứ một cách nhuần nhuyễn và chuẩn xác khi cuộc đàm phán chính thức diễn ra.

Có một dạo, Gerhard Gesell, thẩm phán tòa án liên bang, khi còn đang hành nghề luật sư, đã thông báo với các đồng nghiệp trẻ của mình là công ty vừa mới được thuê để đại diện cho một người đứng đơn kiện trong một vụ chống độc quyền rất lớn. Ông đề nghị họ dành ra một tuần ở thư viện để tập trung tìm hiểu về các vụ tiền lệ, và phác thảo các luận điểm mà công ty có thể sử dụng đến khi đại diện cho thân chủ của mình.

Sau một tuần miệt mài ở thư viện, nhóm luật sư trẻ này tỏ ra rất phấn khởi và lạc quan. Họ báo với Gesell rằng đây là một vụ rất "ngon ăn" và họ tin chắc sẽ giành phần thắng về cho thân chủ của mình.

Sau khi nghe trình bày bản tóm tắt các luận cứ vững chắc trên cơ sở lợi ích của người khởi kiện, Gesell mới nói cho mọi người biết một sự thật: thân chủ của công ty là người bị kiện chứ không phải là người đứng kiện. Các luật sư trẻ vô cùng hốt hoảng trước sự việc khó tin này; tất cả bọn họ đều cho rằng đây là một vụ kiện mà cơ hội thắng dành cho bị đơn là hầu như không tồn tại. Gesell liền trấn an mọi người. Ông khuyên chỉ cần tìm hiểu thêm thì họ sẽ nhận thấy phần thắng nghiêng về phía người bị kiện là rất cao. Yêu cầu vừa qua của ông chỉ là để mọi người có thể hiểu tường tận về các lợi điểm khi đứng ở lập trường của nguyên đơn.

Bước chuẩn bị cuối cùng là bạn và những người trong nhóm cùng phác thảo một thông báo công khai. Có khả năng nó sẽ phản ánh đúng nội dung thông báo mà phía đối tác sẽ lập để gửi đến tổ chức của họ trong trường hợp họ chấp nhận đề nghị do phía bạn đưa ra. Một khi tiến hành những bước như thế này, chúng ta mới thấy được những khía cạnh phi thực tế trong các kiến nghị của mình. Nhờ vậy, chúng ta mới hiểu được tầm quan trọng của mối quan tâm hàng đầu của đối phương để điều chỉnh cho thật thỏa đáng.

Về cảm xúc, cần xem xét đến các mối quan tâm hàng đầu và các vấn đề sinh lý

Một phần quan trọng trong quá trình chuẩn bị chính là việc phải đối mặt với các cảm xúc của bản thân và của những người trong nhóm. Để chuẩn bị cho việc này, bạn cần phải:

• Hiểu rõ các mối quan tâm của mỗi bên và cách đáp ứng tốt nhất,

• Giữ được bình tĩnh và tự tin để giúp bạn có thể tập trung trong suốt quá trình đàm phán.

Xem các mối quan tâm hàng đầu như một lăng kính và một đòn bẩy. Trong khi chuẩn bị cho cuộc đàm phán sắp tới, bạn hãy dành ra vài phút để xem xét từng mối quan tâm một. Như đã đề cập ở chương 2, bạn có thể xem các mối quan tâm này như là một lăng kính để nhìn nhận sự việc rõ ràng hơn, và là một đòn bẩy giúp cải thiện tình hình.

Thông qua chức năng của một lăng kính, bạn thử tìm hiểu xem mối quan tâm nào sẽ là vấn đề nhạy cảm đối với mọi thành viên trong cuộc đàm phán. Xem xét từ trên xuống dưới năm mối quan tâm hàng đầu. Ghi chép vắn tắt một số nội dung của từng mối quan tâm để bạn có thể dễ dàng tham khảo khi cần.

Thông qua chức năng của một đòn bẩy, bạn hãy nghĩ đến những cách thức có thể khơi dậy các cảm xúc tích cực ở bản thân và người khác. Bạn cũng nên cân nhắc đến việc bắt đầu cuộc họp bằng cách xác lập vị thế riêng của nhà đàm phán với phía đối tác trên một lĩnh vực quan trọng của vấn đề đang bàn bạc. Hay bạn có thể đề nghị áp dụng một phương thức mà tất cả các thành viên tham gia đều có quyền trao đổi về những lợi ích và vấn đề họ quan tâm.

Ngoài ra, nếu có thể rút được kinh nghiệm ở những lần họp trước, bạn sẽ có được sự chuẩn bị kỹ càng về mặt cảm xúc cho quá trình đàm phán sắp tới. Bạn sẽ không còn phải bỡ ngỡ hay lúng túng trước các cảm xúc nảy sinh trong quá trình đàm phán. Tuy nhiên, đối với đại đa số chúng ta thì việc nhớ lại để xem xét các cảm nhận đã qua không hề đơn giản chút nào và cũng không thể đảm bảo được độ chính xác tuyệt đối.

Để khắc phục sự cố này, hãy ghi chú lại ngay ở thời điểm sự kiện diễn ra, khi mà một nhà đàm phán có những lời nói hay việc làm thể hiện sự trân trọng hay xem thường các mối quan tâm hàng đầu của người khác. Sau khi buổi họp kết thúc, hãy tham khảo

nhận định của đồng nghiệp. Bạn có thể lập ra một hồ sơ lưu trữ dài hạn, cho phép bản thân nhận diện những đặc điểm then chốt của từng nhà đàm phán và đưa ra hành vi ứng phó thích hợp.

Trước khi cuộc đàm phán tiếp theo diễn ra, hãy lần giở các ghi chép này để xem xét lại những gì mà bản thân và người khác đã thực hiện trong những cuộc đàm phán trước, rút ra bài học để vận dụng cho lần sau.

Hình dung về thành công. Trước khi một vận động viên trượt tuyết chuyên nghiệp lao mình xuống dốc cao, họ thường hình dung ra cảnh mình co chân, khéo léo lách qua rặng cây, mõm đá và cả những đấu thủ khác. Cách thức tương tự cũng sẽ rất hiệu quả đối với bạn khi tham gia một cuộc đàm phán. Hãy hình dung hình ảnh của bản thân trong tâm thế thoải mái, tự tin, với giọng nói quả quyết, có khả năng xây dựng một mối quan hệ tương thông, nắm bắt từng tín hiệu phát ra từ phía đối tác, và hướng đến một mối quan hệ hợp tác dài lâu.

Hãy thử tưởng tượng hình ảnh bạn ở ngay lúc mở đầu của cuộc đàm phán. Phản ứng của bạn sẽ như thế nào nếu họ đối xử với bạn như kẻ đối đầu, giữ khoảng cách nhất định với bạn? Bạn đã sẵn sàng để tái thiết mối quan hệ với tư cách của những người đồng nghiệp cùng bàn định về những vấn đề quan trọng hay chưa? Bạn dự tính sẽ giới thiệu về bản thân như thế nào để xây dựng một tinh thần hợp tác song vẫn có thể khẳng định vị thế của mình? Hãy thử để tìm ra cách thể hiện phù hợp nhất.

- Jan! Rất vui được gặp lại bà. Dạo này bà có khỏe không?

- Có phải tiến sĩ Jones đó không? Tôi là giáo sư Smith. Cứ gọi tôi là Melissa. Tôi gọi ông là Tom được chứ?

- Rất vui được gặp ông. Tôi đã nghe rất nhiều điều thú vị về ông. Hy vọng ông có thể góp ý thêm về vấn đề này.

Bạn có thể chuẩn bị và diễn tập trước một vài mẫu thoại hay để hỏi xin lời khuyên, thể hiện sự trân trọng dành cho những đóng góp của đối tác cho quá trình đàm phán, và nhìn nhận các vai trò khác mà họ đang đảm nhận... Cho dù lựa chọn cách thức nào thì bạn cũng nên đảm bảo rằng các câu hỏi và nhận xét phê bình của mình phản ánh một sự quan tâm chân thành và không hề có ý xúc phạm.

Chú ý đến tình trạng sinh lý của bạn. Các mối quan tâm hàng đầu cũng sẽ chẳng giúp ích được gì nếu rốt cuộc bạn để cho sự bồn

chồn, lo lắng và tuyệt vọng của mình làm hạn chế khả năng tư duy. Vì vậy, tốt nhất bạn nên dành ra một khoảng thời gian ngay trước khi bước vào phòng đàm phán để xoa dịu cảm giác hồi hộp và các cảm xúc tiêu cực khác.

Áp dụng các biện pháp giải tỏa căng thẳng để ổn định tinh thần. Vài phút hít thở sâu có thể giúp bạn bình tĩnh và tập trung trở lại. Một biện pháp khác có tác dụng giảm bớt căng thẳng trước khi tham gia đàm phán là bài tập làm giãn các cơ bắp. Bạn có thể thực hiện động tác này liên tục trong vòng mười lăm phút. Đầu tiên, hãy lựa chọn cho mình một chỗ ngồi thật thoải mái rồi hít thở thật sâu. Lấy tiêu điểm là bàn chân, xoắn các ngón chân lại và cảm nhận cảm giác bị kéo căng này. Giữ ở tư thế đó trong một giây rồi thả lỏng toàn thân. Duỗi người hướng lên trên, kéo căng các cơ bắp trong khi vẫn nắm chặt tay thành nắm đấm. Sau đó lại tiếp tục thả lỏng để xua tan cảm giác căng thẳng. Đặc biệt chú ý các động tác kéo căng rồi thả lỏng từng nhóm cơ của phần thân sau từ bắp chân lên đến hai bả vai.

Sau khi hoàn tất, hãy hạ thấp cằm và từ từ xoay đầu về bên phải cho đến khi tai gần chạm đến bả vai, giữ yên trong vòng một hay hai giây. Cũng làm như thế đối với bên trái. Sau đó ngẩng cao đầu, giữ vai thẳng - lúc này, bạn sẽ cảm thấy thoải mái hơn rất nhiều và sẵn sàng bắt đầu vào việc.

Chuẩn bị "một bộ đồ nghề sơ cứu" cho cảm xúc. Như đã nói ở chương 8, các cảm xúc tiêu cực quá khích có thể lấn át khả năng tư duy của bạn. Để kiểm tra thường xuyên các trạng thái cảm xúc quá khích tồn tại trong cơ thể, bạn cần phải nhắc nhở bản thân về các dấu hiệu cho thấy nhiệt độ cảm xúc đang tăng cao. Nghĩ ngay tới một hoặc hai phương cách phòng bị sẵn để trấn tĩnh bản thân. Nếu bạn cảm thấy sự khó chịu gia tăng, hãy thử đếm đến mười, hoặc là đề nghị nghỉ giải lao đôi chút.

Kiểm tra tâm trạng của bạn. Nhận thức được trạng thái tinh thần của bạn – dù lạc quan hay tiêu cực - là một việc làm hết sức cần thiết. Bạn hãy chú ý đến tâm trạng của mình khi bước vào phòng họp. Dù có sự chuẩn bị dự phòng về mặt cảm xúc, nhưng việc mang một trạng thái tinh thần tiêu cực có thể làm tăng mức độ kích động của cơ thể và khiến bạn mất dần khả năng tự chủ.

Chúng ta thường khó xác định được nguyên nhân của một trạng thái tinh thần không tốt. Nhưng dù bất cứ nguyên nhân gì đi chăng nữa, chỉ cần nhận thức được tâm trạng của mình, bạn có thể phần nào giảm thiểu các tác động của chúng lên hành vi của

mình. Nếu tâm trạng của bạn không được tốt, bạn nên để cho người khác biết, tránh tình trạng để họ hiểu lầm là do họ gây nên. Bạn có thể nói với đồng nghiệp: "*Các buổi họp đầu tuần luôn khiến tôi thấy rất khó chịu. Vì thế nếu tôi có hơi cáu gắt thì xin anh hãy bỏ qua*". Trong trường hợp xấu nhất, bạn hãy cố kiềm chế bản thân để không có những hành vi hay lời nói ảnh hưởng không tốt đến tiến trình đàm phán.

Biện pháp giải tỏa cảm xúc có thể là đảm bảo ngủ đủ giấc, ăn uống điều độ và chơi thể thao thường xuyên. Trước khi bước vào phòng họp, bạn có thể nghĩ về một kỷ niệm vui nào đó, hay tìm một đồng nghiệp hợp ý mình để trò chuyện nhằm làm cho tinh thần phấn chấn trở lại. Trong khi đàm phán, bạn có thể tự tạo cảm giác tự tin, thoải mái cho mình bằng cách ngồi thẳng người, phát biểu một cách thẳng thắn, chân thành và chú ý lắng nghe ý kiến mọi người xung quanh.

Rút kinh nghiệm từ các cuộc đàm phán

Chính việc trải qua các tình huống khó khăn lại là một bài học tuyệt vời đối với các nhà đàm phán. Chỉ cần chịu khó để ý, bạn có thể học được từ thất bại cũng nhiều như từ những thành quả đạt được. Cũng giống với các hình thức đào tạo tại chỗ, đàm phán thành công một phần nhờ vào nỗ lực biết vận dụng khéo léo những gì đã học vào thực tiễn.

Nếu như các nhà đàm phán không tập thói quen rút kinh nghiệm từ các cuộc đàm phán trước đó của mình, có ý thức xâu chuỗi và đúc kết thành những bài học giá trị cho bản thân, thì các kiến thức quý báu này sẽ dần mai một. Trí tuệ là tài sản được cất giữ bên trong não bộ, nhưng nếu không được mang ra vận dụng như kim chỉ nam cho hành động thì nó cũng trở thành thứ vô giá trị. Bằng cách xem lại diễn biến của cuộc đàm phán ngay sau khi nó vừa kết thúc, bạn có thể rút ra một cách thức cụ thể cho những cuộc đàm phán sắp tới. Mặc dù bối cảnh của mỗi cuộc đàm phán có thể rất khác nhau, nhưng khi đã có sẵn đường hướng rõ ràng thì khả năng đạt được thành công là chuyện trong tầm tay.

Bạn nên bỏ ra từ 30 đến 60 phút để rà soát lại nội dung của cuộc đàm phán vừa kết thúc. Bạn có thể cùng đồng nghiệp ngồi lại ít phút để đánh giá lại cuộc đàm phán hoặc bạn cũng có thể làm điều này một mình ở bất cứ nơi nào thuận tiện. Chẳng hạn như trên đường lái xe về nhà, bạn cũng có thể tranh thủ một vài phút để nhìn nhận lại quá trình đàm phán đã diễn ra trong ngày. Một khi thực hiện điều này, cho dù là chỉ một mình, cũng sẽ mang đến

những cơ hội quý giá cho bạn.

XÁC ĐỊNH NHỮNG ĐIỀU TỐT VÀ CHƯA TỐT

Có một số người né tránh việc xem xét lại quá trình đàm phán là vì họ sợ bị đánh giá, phê bình. Nhưng bản chất thực của việc nhìn nhận này là để giúp mọi người rút ra bài học từ các trải nghiệm thực tế của bản thân. Một cách thức đơn giản mà cũng vô cùng hiệu quả để thực hiện việc này là cân nhắc những điều được và chưa được.

Bạn nên bắt tay vào việc rà soát lại bằng cách đặt ra một số câu hỏi, chẳng hạn như: "*Phía đối tác đã làm được những việc tốt nào? Điều đó có ý nghĩa gì?*". Có thể bạn sẽ học được nhiều điều từ đối phương qua cách xem xét đến lời nói, hành vi của họ để cải thiện tiến trình đàm phán. Ngược lại, bạn cũng nên chú ý đến những lời nói và hành vi nào của phía đối tác được xem là có tính đối đầu, đẩy tiến trình đàm phán đến chỗ bế tắc và thất bại... Sau khi xác định những điều làm được hay điều gì cần phải cải thiện từ phía đối tác, bạn cũng làm tương tự đối với trường hợp của bản thân để từ đó rút kinh nghiệm cho những lần sau.

TẬP TRUNG VÀO CÁC YẾU TỐ CẢM XÚC, QUY TRÌNH VÀ Ý TƯỞNG CHỦ ĐẠO

Khi xem xét lại đâu là điều mình đã làm tốt và đâu là điều chưa tốt, cần phải cải thiện, bạn hãy tập trung vào ba vấn đề quan trọng: cảm xúc, quy trình và ý tưởng chủ đạo. Cố nhớ lại những cảm xúc mà bạn và đối phương từng trải qua. Lưu ý những nguyên do khiến bạn trở nên khó chịu hay cảm thấy phấn chấn để trong lần đàm phán tới bạn biết cách kích thích những cảm xúc tích cực và xoa dịu các cảm xúc tiêu cực quá khích.

Những cảm xúc dễ nhớ nhất chính là lúc chúng phát sinh cùng với các biểu hiện của sự trân trọng hoặc thiếu sự trân trọng. Kiểm tra qua một lượt năm mối quan tâm hàng đầu và cân nhắc xem những cảm xúc nào đến từ bản thân và những cảm xúc nào đến từ phía đối phương:

1. Sự trân trọng

Theo bạn, quan điểm của bạn có được đối phương hiểu, lắng nghe và xem trọng không?

Về phía đối phương, họ có cảm nhận được sự trân trọng không?

2. Mối liên kết

Bạn được đối xử như một người đồng nghiệp? (Hay như một kẻ đối đầu?)

Đối phương có thấy bản thân họ được đối xử như một người đồng nghiệp không?

3. Quyền tự quyết

Bạn có thấy quyền tự quyết của mình đã bị đối phương xâm phạm?

Liệu đối phương có mang cảm giác giống bạn không?

4. Địa vị

Bạn có thấy đối phương tôn trọng vị thế riêng của bạn?

Và bạn có tôn trọng vị thế riêng của họ không?

5. Vai trò

Bạn có hài lòng với những gì đã thể hiện trong vai trò của mình?

Vai trò tạm thời có tạo cho bạn cảm giác hài lòng không?

Bạn có tìm cách mở rộng vai trò của đối phương bằng việc hỏi xin họ lời khuyên hay đề nghị?

Liên quan đến tiến trình, bạn cần phải nhớ xem một chương trình nghị sự đã được thiết lập hay chưa, nếu có thì nó được lập như thế nào và ai lập? Chương trình sẽ đi theo hướng nào? Nó sẽ tạo thuận lợi hay gây trở ngại cho tiến trình đàm phán? Từ đầu đến cuối, mọi người đã quyết định nội dung trình bày và mức độ nhiệt tình ủng hộ như thế nào? Những điều nào đã được làm tốt, những điều nào chưa tốt và cần phải làm khác đi ở lần sau?

GIÁ TRỊ CỦA CUỐN SỔ GHI CHÉP

Bạn nên tập thói quen ghi chép lại tất cả những gì đã học được từ mỗi cuộc đàm phán. Hãy ghi lại suy nghĩ của bạn trong một cuốn sổ tay hay trong thư mục máy tính. Lưu trữ những gì bạn học được từ chính thành công cũng như sai lầm, thất bại trong quá trình đàm phán. Về lâu dài, bạn sẽ tích cóp được kho kiến thức vô giá để khi cần là mang ra áp dụng ngay.

Những lúc xâu chuỗi các bài học kinh nghiệm của mình lại, bạn sẽ lưu chúng vào đầu và luôn chuẩn bị sẵn sàng để ứng phó khi cần thiết. Một khi sử dụng chúng càng thường xuyên thì bạn sẽ càng thuần thục và linh hoạt hơn.

Ở một lớp giảng dạy về vai trò của cảm xúc trong đàm phán, chúng tôi yêu cầu sinh viên phải nộp bản báo cáo hàng tuần về kinh nghiệm xử lý các mối quan tâm hàng đầu của họ, bắt đầu từ quyền tự quyết. Trong tuần đầu, sinh viên phải quan sát và minh họa bằng những dẫn chứng cụ thể xem quyền tự quyết đã tác động thế nào đến cảm xúc của họ trong mối quan hệ hàng ngày. Trong tuần thứ hai, sinh viên thể hiện vai trò ở mức chủ động hơn: họ được yêu cầu phải tôn trọng quyền tự quyết của bản thân và người khác. Họ sẽ ghi nhận những gì có ích và những gì họ cần phải cải thiện trong tương lai để thể hiện sự trân trọng đối với mối quan tâm này hiệu quả hơn.

Trong nhiều tuần, khi sinh viên được học cách quan sát và trân trọng các mối quan tâm hàng đầu thì các kỹ năng và kinh nghiệm đàm phán của họ cũng dần được cải thiện. Đến cuối học kỳ, chúng tôi yêu cầu sinh viên của mình xem xét lại những điều họ đã ghi trong sổ tay và viết một bài tổng kết về những điều họ tiếp thu được trong suốt khóa học. Kết quả là việc phản ánh lại những suy nghĩ, cảm nhận và hành động đã qua đã giúp họ nhớ như in các kiến thức học được.

TÓM TẮT

Khi đã chuẩn bị kỹ càng, bạn sẽ bước vào phòng họp trong một phong thái hoàn toàn tự tin về các vấn đề liên quan đến cảm xúc, quy trình, ý tưởng chủ đạo hay việc kích thích các cảm xúc tích cực từ bản thân và người khác.

Sau đây là hai hoạt động quan trọng trong khâu chuẩn bị:

• Luôn thiết lập một cơ cấu chuẩn bị. Bạn cần chuẩn bị một số bước như quy trình của cuộc đàm phán, các vấn đề trọng yếu và cảm xúc của các bên tham gia.

• Học tập từ các cuộc đàm phán trước. Sau mỗi cuộc đàm phán, hãy rà soát lại quá trình để xem xét những việc gì được và chưa được, cần phải sửa đổi cho những cuộc đàm phán sắp tới.

KẾT LUẬN

Dù muốn hay không, cảm xúc vẫn luôn tồn tại trong ta. Song, trong cuộc đàm phán, do có quá nhiều việc phải làm, phải suy nghĩ nên chúng ta thường ít để ý đến hay thậm chí tảng lờ chúng. Chúng ta quá tập trung vào các suy nghĩ đến mức không còn làm chủ được cảm xúc của mình nữa.

Phần lớn các nhà đàm phán đều xem cảm xúc như chướng ngại vật gây cản trở khả năng tư duy và sáng tạo của họ. Chính vì thế chúng ta thường bỏ lỡ và không tận dụng được cơ hội do các cảm xúc tích cực mang lại.

Nếu không đồng tình với ý kiến của một ai đó, chúng ta sẽ phải làm thế nào mới có thể khơi dậy các cảm xúc tích cực từ cả hai phía? Qua quyển sách này, chúng tôi muốn gửi đến bạn hai gợi ý quan trọng:

Thứ nhất, hãy là người tiên phong. Nếu bạn muốn dàn xếp công việc với một người bất đồng quan điểm với mình, đừng đợi đến khi cảm xúc trỗi dậy mới đưa ra biện pháp.

Thứ hai, lưu ý đến các vấn đề cần quan tâm, chứ không phải cảm xúc. Thay vì cố gắng tìm hiểu bản chất cũng như nguyên nhân của từng cảm xúc ngay tại thời điểm chúng phát sinh, hãy hướng sự tập trung của mình vào 5 mối quan tâm hàng đầu mà nếu xử lý khéo léo, bạn có thể khuyến khích các cảm xúc tích cực từ bản thân cũng như từ người khác. Những mối quan tâm đó là:

1. Sự trân trọng. Chúng ta có thể trân trọng người khác bằng việc thấu hiểu quan điểm của họ; tìm thấy điểm giá trị trong mỗi suy nghĩ, hành động và cảm nhận của họ; và truyền đạt sự hiểu biết của bạn qua lời nói hay hành động cụ thể. Ngoài ra, bạn cũng nên thể hiện sự trân trọng đối với bản thân mình.

2. Mối liên kết. Thay vì để mặc cho đối phương với cảm giác đơn

độc và thiếu sự gắn kết, bạn hãy thử xây dựng các mối liên hệ với tư cách của những người đồng nghiệp hoặc bằng hữu.

3. Quyền tự quyết. Bất kỳ ai cũng muốn được tự do đưa ra quyết định. Một khi nhận thức được điều này, bạn có thể mở rộng quyền tự quyết của mình, đồng thời tránh không xâm phạm đến quyền tự quyết của người khác.

4. Địa vị. Tất cả chúng ta không ai muốn bản thân bị đánh giá thấp. Thay vì cố cạnh tranh với người khác để có được một địa vị xã hội cao hơn, bạn nên thừa nhận vị thế riêng của mỗi người và của cả chính bản thân bạn nữa.

5. Vai trò. Một vai trò không thỏa đáng khiến bản thân cảm thấy tầm thường và thừa thãi. Tuy nhiên, bạn hoàn toàn có quyền tự do lựa chọn các vai trò cho bản thân trong mối quan hệ với người khác. Và bạn có thể mở rộng phạm vi hoạt động bên trong bất kỳ vai trò nào để làm cho nó trở nên thỏa đáng hơn.

Chúng tôi tin rằng một khi vận dụng khéo léo các mối quan tâm hàng đầu, bạn sẽ cải thiện được các mối quan hệ của mình, bất kể đó là mối quan hệ gia đình hay công việc. Bạn có thể biến một cuộc đàm phán vốn dĩ đối đầu căng thẳng thành một cuộc đối thoại thân tình, trong đó tất cả mọi thành viên đều lắng nghe, học tập, và tôn trọng lẫn nhau. Từ đó, bạn sẽ đạt được thành quả như mình mong muốn.

7 THÀNH TỐ CƠ BẢN CẤU THÀNH MỘT CUỘC ĐÀM PHÁN

Các thành tố	Các câu hỏi chẩn đoán	Các lời khuyên tương ứng
Mối quan hệ	Mỗi nhà đàm phán nghĩ và cảm nhận thế nào về các nhà đàm phán khác?	Xây dựng mối quan hệ cộng tác thân tình và tốt đẹp, kề vai sát cánh với các nhà đàm phán cùng nhóm.
Sự truyền đạt	Việc truyền đạt thông tin có diễn ra theo chiều hướng đơn điệu, nhàn nhạt và một chiều không? Liệu có nhà đàm phán nào biểu hiện thái độ *"chỉ tay năm ngón"* đối với các nhà đàm phán khác không?	Xây dựng một đường dây thông tin liền mạch, song phương, dễ tiếp nhận. Thăm dò, lắng nghe và thể hiện sự tin tưởng lẫn nhau. Tránh các lời hứa sáo rỗng.
Quyền lợi	Các nhà đàm phán có yêu sách này nọ, có khẳng định vị thế, trong khi vẫn che giấu những vấn đề họ thật sự quan tâm ẩn sâu bên trong vỏ bọc của động thái đó?	Tôn trọng các vấn đề người khác quan tâm. Am hiểu và thể hiện rõ mối bận tâm của bản thân. (Bạn cần phải bộc lộ để mọi người thấy bạn đánh giá những mong muốn của mình cao thế nào.)
Sự lựa chọn	Cuộc đàm phán liệu có giống với trò chơi một mất một còn, được ăn cả, ngã về không?	Không ràng buộc lẫn nhau bằng cam kết này nọ, mà hãy cùng nhau suy nghĩ tìm ra cách thức có thể đáp ứng được sự quan tâm của tất cả các bên.

Các thành tố	Các câu hỏi chẩn đoán	Các lời khuyên tương ứng
Tính hợp pháp	Dường như không ai có khái niệm thế nào là công bằng? Khi đàm phán, họ chỉ đơn giản nói rằng họ muốn hoặc không muốn?	Tìm kiếm và vận dụng các tiêu chuẩn của sự công bằng có khả năng thuyết phục được cả hai phía.
Giải pháp thay thế tối ưu khi đàm phán	Liệu có xảy ra trường hợp bên này đe dọa bên kia dù cả hai đều không biết cách nào để đi đến thỏa thuận chung?	Cân nhắc các phương án dự phòng phù hợp với cả bạn lẫn đối phương. Luôn nhận thức rằng đạt được thỏa thuận bao giờ cũng tốt hơn là ra về tay không.
Sự cam kết	Có phải các nhà đàm phán bên này đang đưa ra các yêu cầu về sự cam kết phi thực tế cho phía bên kia? Liệu họ có gặp trục trặc khi phác thảo các cam kết hay không?	Phác thảo các cam kết công bằng và thiết thực mà hai bên đều có thể thực hiện.

CHÚ GIẢI CÁC THUẬT NGỮ

CẢM XÚC LÀ GÌ?

Cảm xúc là sự trải nghiệm những vấn đề mang ý nghĩa cá nhân; cảm xúc thường đi kèm với một cảm giác nhất định biểu hiện trên cơ thể, với suy nghĩ, chức năng sinh lý và khuynh hướng hành động cụ thể.

Thường thì mỗi người đều có thể chọn cho mình một phản ứng cảm xúc thích hợp, chẳng hạn như vào ngày mưa thì cảm thấy buồn, hay vào một ngày đẹp trời thì cảm thấy tươi vui phơi phới.

Cảm xúc tích cực. Các cảm xúc khiến con người cảm thấy hứng khởi, phấn chấn, thường đến từ mối quan tâm được đáp ứng. Một vài cảm xúc tiêu biểu thuộc dạng này chính là hăng hái, hy vọng, vui tươi. Các cảm xúc tích cực thường có tác dụng kích thích hành động hợp tác.

Cảm xúc tiêu cực. Các cảm xúc khiến con người cảm thấy mệt mỏi, khó chịu, thường đến từ một vấn đề quan tâm không được đáp ứng thỏa đáng. Cảm xúc tiêu biểu thuộc dạng này gồm: sự tức giận, sợ hãi, mặc cảm, tội lỗi. Các cảm xúc tiêu cực thường kích thích khuynh hướng ganh đua.

Cảm giác: Thuật ngữ này được dùng theo hai cách, nhằm để chỉ:

• *Một sự cảm thụ tự nhiên trong cơ thể*, chẳng hạn như cảm giác đói hoặc đau.

• *Một niềm tin mang nặng tính xúc cảm*, chẳng hạn như cảm giác được đón nhận, được trân trọng.

Về căn bản, cảm giác (theo nghĩa là một niềm tin mang nặng tính xúc cảm) khác với cảm xúc. Cảm xúc là một phản ứng; xét ở góc độ của người trải nghiệm, cảm xúc là hiện thực không thể chối cãi, bất kể người khác cảm nhận thế nào. Do đó, cảm xúc là một điều

chúng ta cảm nhận được và là một phần của chính bản thân ta. Sự tức giận có thể được xem là một dạng của cảm xúc. Ví dụ, "*Tôi cảm thấy tức giận*" về mặt khái niệm cũng tương đương với cách nói: "*Tôi tức giận*". Mặt khác, cảm giác là điều có thật từ góc độ của người trải nghiệm nó nhưng không nhất thiết cũng thật như vậy từ góc độ của người khác. Ví dụ, cảm giác "*được đón nhận*" lại không đáp ứng đủ các tiêu chuẩn của một cảm xúc. Một nhà đàm phán có thể cảm thấy bản thân được đón nhận, nhưng không hẳn là họ đã thật sự được người khác đón nhận.

Sự khác biệt giữa cảm xúc và cảm giác có liên hệ mật thiết với một nhà đàm phán. Bởi vì đối với cảm giác, bản thân nó vẫn thường đi kèm với rất nhiều cảm xúc, cảm giác chứa đựng nhiều thông tin về mặt tình cảm hơn là bất kỳ một cảm xúc nào. Một nhà đàm phán thay vì tra cứu cả một bản danh sách khổng lồ các từ chỉ cảm xúc để tìm ra và xác định rõ cảm xúc của một người, đơn giản hơn họ chỉ cần sử dụng một bản danh sách các cảm giác thay vì cảm xúc. Vì vậy, nó cũng sẽ ngắn gọn hơn, tạo điều kiện cho họ dễ dàng nhận thức những trải nghiệm tình cảm của người khác.

Tập trung vào cảm giác thay vì cảm xúc có thể hạn chế khả năng nhận biết của chúng ta, nhưng chúng ta có thể khỏa lấp bằng cách dùng thời gian và sự lưu tâm đặc biệt để tìm hiểu nhóm các cảm xúc nào đang tác động trực tiếp đến tiến trình đàm phán.

CÁC MỐI QUAN TÂM HÀNG ĐẦU LÀ GÌ?

Mối quan tâm hàng đầu là nhu cầu của con người về một điều mang ý nghĩa cá nhân, thường phát sinh trong một mối quan hệ.

Các mối quan tâm hàng đầu đóng vai trò vô cùng *quan trọng* vì chúng liên quan đến việc chúng ta mong muốn hay kỳ vọng được đối đãi ra sao. Chỉ cần một hành động nhỏ ảnh hưởng đến một mối quan tâm hàng đầu cũng có thể gây nên một tác động tình cảm to lớn.

Giữa khái niệm về một *mối quan tâm hàng đầu* và khái niệm về một *nhu cầu* thường tồn tại song song nhưng không hoàn toàn trùng khớp. Nhu cầu là sự đòi hỏi sống một cuộc sống sung túc cả về mặt sinh lý lẫn tâm lý, chẳng hạn như nước uống, thức ăn. Đó là những thứ cơ bản mà con người dù ở bất kỳ địa vị nào cũng cần đến. Một mối quan tâm hàng đầu có lẽ được xem là một phiên bản rõ nét của nhu cầu xã hội. Mối quan tâm hàng đầu thường sẽ phát sinh trong bối cảnh của một mối quan hệ và sẽ biến đổi tùy thuộc vào đối tượng đang đối thoại với bạn.

Sự trân trọng. Trong cuốn sách này, sự trân trọng được sử dụng theo hai cách:

• *Như một mối quan tâm hàng đầu*, là cảm giác được thừa nhận giá trị.

• *Như một hành động*, bao hàm việc thấu hiểu quan điểm của một người, tìm thấy ưu điểm trong suy nghĩ, cảm giác hay hành động của người đó, và công khai bộc lộ sự hiểu biết đó.

Mối liên kết. Cảm giác kết nối giữa người này với người khác hay với một nhóm người. Sự kết nối này có thể dựa trên phương diện cấu trúc hoặc cá nhân.

Quyền tự quyết. Quyền tự do gây ảnh hưởng hay ra quyết định mà không phải chịu bất kỳ sự áp đặt nào từ phía người khác.

Địa vị. Vị thế của một người trong mối tương quan với người khác; *địa vị xã hội* là vị trí của một người nói chung trên hệ thống cấp bậc của xã hội; trái lại, *vị thế riêng* là vị trí của một người được xác lập trong một vài lĩnh vực cụ thể.

Vai trò. *Một chức danh công việc* và *nhóm các hoạt động* tương ứng được kỳ vọng ở một người trong một vị trí, hoàn cảnh cụ thể.

ĐÔI NÉT VỀ CÁC TÁC GIẢ

Roger Fisher

Daniel Shapiro

ROGER FISHER, giảng viên môn Đàm phán tại khoa Luật, Đại học Harvard, được phong danh hiệu Giáo sư Danh dự ngành Luật của thành phố Williston và là giám đốc Dự án Hoạch định Chiến lược Đàm phán của Harvard.

Ông đã dành 40 năm cống hiến cho sự nghiệp nghiên cứu, viết sách và giảng dạy về đàm phán. Ông là người đã phát triển khái niệm đàm-phán-dựa-trên-mối-quan-tâm-hàng-đầu và là một nhân vật lẫy lừng, góp rất nhiều công sức vào công cuộc giải quyết các mối bất đồng, từ những vụ tranh chấp thương mại cho tới những cuộc xung đột chính trị trên trường quốc tế.

DANIEL SHAPIRO, cộng sự của giám đốc trong Dự án Hoạch định Chiến lược Đàm phán của Harvard kiêm giảng viên khoa Luật Đại học Harvard và khoa Tâm thần học của Bệnh viện McLean cũng thuộc Đại học Harvard. Với học vị tiến sĩ ngành tâm lý lâm sàng, chuyên về mảng tâm lý đàm phán, Daniel Shapiro là người chịu trách nhiệm chỉ đạo một đề án cơ sở của Harvard có tên gọi "*Sáng kiến Đàm phán Quốc tế*". Đây là đề án phát triển các chiến lược tập

trung vào khía cạnh tâm lý nhằm giảm thiểu bạo lực chính trị. Ông còn giảng dạy tại Đại học MIT Sloan và được mời thỉnh giảng môn đàm phán cho rất nhiều nhà điều hành tập đoàn cũng như các quan chức ngoại giao.

Để biết thêm thông tin về tác phẩm và các tác giả, bạn có thể truy cập vào trang www.beyond-reason.net.